

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA

TERRITORIALIDADE NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL DOS *RESORTS* DO BRASIL

CURITIBA

2014

CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA

TERRITORIALIDADE NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL DOS *RESORTS* DO BRASIL

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção
do grau de Doutor em Geografia, no Curso de Pós-
Graduação em Geografia, Setor de Ciências da Terra.
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Manoel Gonçalves
Gândara.

CURITIBA

2014

FICHA CATALOGRÁFICA



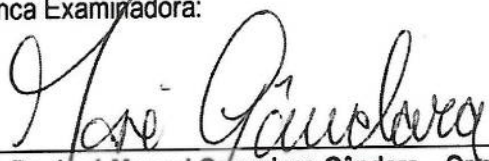
PARECER

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Curso de Pós-Graduação em Geografia reuniram-se para a arguição da Tese de Doutorado, apresentada pelo (a) candidato (a) **CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA** intitulada **"TERRITORIALIDADE NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DOS RESORTS DO BRASIL"**, para obtenção do grau de Doutor em Geografia, do Setor de Ciências da Terra, da Universidade Federal do Paraná Área de Concentração **Espaço, Sociedade e Ambiente**, Linha de Pesquisa Produção e Transformação do Espaço Urbano e Regional.

Após haver analisado o referido trabalho e argüido o (a) candidato (a), são de parecer pela APROVAÇÃO da Tese.

Curitiba, 10 de fevereiro de 2014.

Nome e Assinatura da Banca Examinadora:

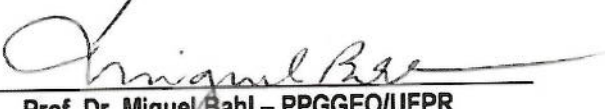

Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara – Orientador

Prof. Dr. Xavier Font da Leeds – Co-orientador Leeds Metropolitan University


Prof. Dr.ª Luzia Néide Coriolano - UEC


Prof. Dr.ª Luciane Neri – Depto Turismo/UFPR


Prof. Dr. Marcos Aurélio Tarlombani da Silveira - Orientador


Prof. Dr. Miguel Bahl – PPGGEO/UFPR



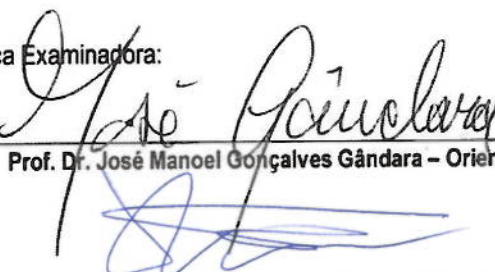
ATA DE DEFESA DE TESE

Aos dez dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e quatorze, na sala de multimídia da Biblioteca de Ciência e Tecnologia, foi avaliada pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo relacionados, a Tese de Doutorado do (a) aluno (a) CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA intitulada "TERRITORIALIDADE NAS AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DOS RESORTS DO BRASIL", que obteve como resultado final: APROVADO.

(RES. 65/09 CEPE Art. 69. Os examinadores avaliarão a dissertação ou a tese considerando o conteúdo, a forma, a redação, a apresentação e a defesa do trabalho, decidindo pela aprovação, ou reprovação do trabalho de conclusão do aluno.

Parágrafo único. A ata da sessão pública da defesa de dissertação ou tese indicará apenas a condição de aprovado ou reprovado.

Nome e assinatura da Banca Examinadora:



Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara – Orientador

Prof. Dr. Xavier Font da Leeds – Co-orientador Leeds Metropolitan University



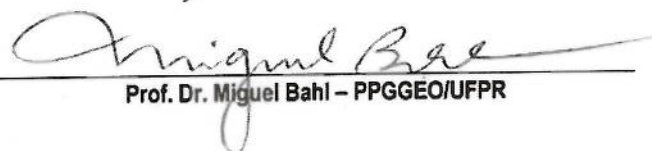
Prof. Dr. Luzia Neide Coriolano - UEC



Prof. Dr. Luciane Neri – Depto Turismo/UFPR



Prof. Dr. Marcos Aurélio Tarlombani da Silveira – PPGGEO/UFPR



Prof. Dr. Miguel Bahl – PPGGEO/UFPR

TERMO DE APROVAÇÃO

CLAUDIO ALEXANDRE DE SOUZA

TERRITORIALIDADE NAS AÇÕES DE RSE DOS *RESORTS* DO BRASIL

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor no Curso de Pós-Graduação em Geografia, Setor de Ciências da Terra, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. José Manoel Gonçalves Gândara
Orientador – Departamento de Turismo - UFPR

Prof. Dr. Xavier Font
Coorientador – Centro Internacional para o Turismo Responsável – Leeds
Metropolitan University

Prof^a. Dra. Luzia Neide Coriolano
Departamento de Geografia – UECE

Prof^a. Dra. Luciane de Fátima Neri
Departamento de Turismo – UFPR

Prof. Dr. Miguel Bahl
Departamento de Turismo – UFPR

Prof. Dr. Marcos Aurélio Tarlombani Silveira
Departamento de Geografia – UFPR

Dedico este trabalho ao meu Pai Sudário (*in memoriam*), minha Mãe Maria, minha Irmã Claudia, meu Cunhado Massimo e aos meus sobrinhos Ana Claudia, Kelly, Lucas e a Michela. Esta é de fato a família mais maravilhosa em que uma pessoa pode sonhar em viver, pois ela sempre acreditou neste sonhador.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, por saber orientar uma pessoa, no mínimo, com uma personalidade intrigante como a minha e por ter acreditado em mim desde o princípio.

Ao meu coorientador, por saber orientar-me conciliando as diferenças culturais e estruturais no desenvolvimento deste trabalho, ensinando-me a pensar sobre pesquisa de uma forma diferente.

Ao Curso de Pós-Graduação em Geografia, do Setor de Ciências da Terra, da Universidade Federal do Paraná, na pessoa de sua coordenadora Prof^a. Dr^a. Olga Lúcia C. de Freitas Firkowski, pelo apoio recebido.

Ao colegiado da Pós-Graduação em Geografia, pelas orientações sobre a Ciência da Geografia.

Aos meus alunos, por terem me cobrado sempre me obrigando a buscar aprimoramento, e por acreditarem em mim nos momentos fáceis e nos difíceis.

A Wilma Maria Pereira, por acreditar em mim, e ser sempre uma pessoa aberta a conversar e a me orientar.

Aos amigos do “Éramos Nove”, por estarem me acompanhando em meus estudos e na minha vida há mais de 30 anos.

Agradeço as pessoas como a Cleo, que com sua sabedoria souberam me auxiliar em áreas específicas da vida acadêmica.

..."social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their
social power"...(DAVIS, 1960)

RESUMO

O Brasil possui instalado os meios de hospedagem tipo *resorts* em todas as suas regiões político-administrativas. Estes tipos de meios de hospedagem possuem no caso do Brasil, características relativas ao seu tamanho e a sua operação que os diferenciam dos *resorts* em outros países. Aliadas as singularidades ambientais, socioculturais e econômicas das regiões do Brasil os *resorts* são um objeto de estudo quanto as suas respectivas relações sociais para com os demais atores/*stakeholders* aqui estudados. Estas são bases para que neste estudo tenha-se o objetivo de analisar a territorialidade das ações de relações sociais das ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* do Brasil. As bases para análise das ações de RSE têm por referência os ambientes (internos e externos); as dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica) e aos respectivos *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, governo, meio ambiente, comunidade, fornecedores e concorrentes). A abordagem metodológica adotada para este estudo partiu de estudos de referência bibliográfica, seguida de pesquisa documental e pesquisa de campo relativa aos casos múltiplos selecionados para este estudo, com base real. Como resultado, verificou-se a complexidade de análise da territorialidade das relações sociais resultantes das ações de RSE dos *resorts*. Isto posto, em virtude da ausência de dados destas ações de RSE e da percepção atual dos estudos científicos sobre a territorialidade em relações sociais relativas aos *resorts* no Brasil. Contudo este estudo apresenta contribuições fundamentais para compreensão do poder nas relações sociais das ações de RSE dos *resorts* do Brasil com base na análise da matriz de responsabilidade social empresarial (MARSE).

Palavras-chave: Territorialidade. Responsabilidade social empresarial. Resort.

ABSTRACT

Brazil has installed means of type lodging resorts in all its political- administrative regions. These types of lodging facilities have in the case of Brazil, characteristics of its size and its operation that differentiate resorts in other countries . Allied environmental, sociocultural and economic peculiarities of the regions of Brazil resorts are an object of study as their respective social relations to the other actors / stakeholders studied here . These are bases for which this study has become the goal of analyzing the territoriality of the actions of social relations of the actions of corporate social responsibility in Brazil resorts. The basis for the analysis of CSR actions is the reference (internal and external) environments , the dimensions of sustainability (environmental, sociocultural and economic) and their stakeholders (shareholders, customers, employees, government, environment, community, suppliers and competitors). The methodological approach adopted for the study came from studies of bibliographic references, followed by desk research and field research on multiple cases selected for this study, with real basis. As a result, there is the complexity of analysis of territoriality of social relations resulting from CSR actions resorts. That said, given the absence of data from these CSR actions and perceptions of the current scientific understanding of territoriality in social relations in the resorts in Brazil studies. However, this study presents fundamental contributions to understanding the social relations of power in the CSR actions of resorts in Brazil based on the analysis of the array of corporate social responsibility (MARSE).

Key-words: Territoriality. Corporate social responsibility. Resort.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE ATORES SOCIAIS.....	51
FIGURA 2 – AMBIENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA.....	21
FIGURA 3 – <i>STAKEHOLDERS</i>	69
FIGURA 4 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	71
FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> POR AMBIENTE E DIMENSÃO.....	72
FIGURA 6 – BASE DE ANÁLISE DAS RELAÇÕES POR AMBIENTE E DIMENSÃO.....	74
FIGURA 7 – FORMAS DE GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	81
FIGURA 8 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE INTERNO.....	83
FIGURA 9 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE INTERNO.....	87
FIGURA 10 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE INTERNO.....	91
FIGURA 11 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE EXTERNO.....	95
FIGURA 12 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE EXTERNO.....	100
FIGURA 13 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS <i>STAKEHOLDERS</i> NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE EXTERNO.....	105
FIGURA 14 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE (MARSE).....	125
FIGURA 15 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (REDUÇÃO DE CUSTOS).....	126
FIGURA 16 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (IMAGEM ATRATIVA).....	129
FIGURA 17 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (COMPETITIVIDADE).....	132
FIGURA 18 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (BASEADA EM RECURSOS).....	135

FIGURA 19 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (LEGITIMIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS).....	139
FIGURA 20 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (VALORES).....	141
FIGURA 21 – MOTIVAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO RSE.....	142
FIGURA 22 – GRADAÇÃO ESCALA DE LICKERT PARA CATEGORIAS PARA IP COM OS RESORTS.....	182
FIGURA 23 – GRADAÇÃO ESCALA DE LICKERT PARA ITENS DO IP COM OS RESORTS.....	183
FIGURA 24 – ESCALAS DE REGULARIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA OS RESORTS.....	183

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE POR AMBIENTE (%).....	202
GRÁFICO 2 - INDICADOR MÉDIO POR AMBIENTES POR <i>RESORT</i> (%).....	203
GRÁFICO 3 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR DIMENSÃO (%).....	205
GRÁFICO 4 – INDICADOR POR DIMENSÃO DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR <i>RESORT</i> (%).....	205
GRÁFICO 5 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR <i>STAKEHOLDER</i> (%).....	207
GRÁFICO 6 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR <i>STAKEHOLDER</i> POR <i>RESORT</i> (%).....	208
GRÁFICO 7 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE INTERNO (%).....	211
GRÁFICO 8 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO SOCIAL DO AMBIENTE INTERNO (%).....	213
GRÁFICO 9 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE INTERNO (%).....	215
GRÁFICO 10 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE EXTERNO (%).....	217
GRÁFICO 11 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE EXTERNO (%).....	219
GRÁFICO 12 – RELAÇÕES SOCIAIS POR <i>STAKEHOLDER</i> NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE EXTERNO (%).....	221
GRÁFICO 13 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR UH'S DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS.....	223
GRÁFICO 14 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR <i>STAKEHOLDERS</i> POR UH'S DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	224
GRÁFICO 15 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR UH'S DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	225
GRÁFICO 16 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR UH'S DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	226

GRÁFICO 17 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR FORMA DE GESTÃO DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	228
GRÁFICO 18 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR <i>STAKEHOLDERS</i> POR FORMA DE GESTÃO DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	229
GRÁFICO 19 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR FORMA DE GESTÃO DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	230
GRÁFICO 20 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÕES POR FORMA DE GESTÃO DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	231
GRÁFICO 21 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA TOTAL DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	233
GRÁFICO 22 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR <i>STAKEHOLDERS</i> POR ÁREA TOTAL DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	234
GRÁFICO 23 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR ÁREA TOTAL DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	235
GRÁFICO 24 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR ÁREA TOTAL DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	236
GRÁFICO 25 – INDICADOR DO USO ANTERIOR DA ÁREA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	237
GRÁFICO 26 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	238
GRÁFICO 27 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	239
GRÁFICO 28 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	240
GRÁFICO 29 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA DE RESERVA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	243
GRÁFICO 30 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA DE RESERVA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	244
GRÁFICO 31 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR ÁREA DE RESERVA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	245
GRÁFICO 32 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE ÁREA DE RESERVA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (M ²).....	246
GRÁFICO 33 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE EM <i>RESORT</i> COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).....	248

GRÁFICO 34 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR <i>STAKEHOLDER</i> NOS <i>RESORT</i> PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).....	249
GRÁFICO 35 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE NOS <i>RESORT</i> PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).....	249
GRÁFICO 36 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE NOS <i>RESORT</i> PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).....	250
GRÁFICO 37 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS (%).....	253
GRÁFICO 38 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS POR <i>STAKEHOLDER</i> (%).....	254
GRÁFICO 39 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS POR AMBIENTE (%).....	259
GRÁFICO 40 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE (%).....	260
GRÁFICO 41 – RELAÇÃO ENTRE PRESSÃO E AÇÃO DE RSE (PRSE).....	271
GRÁFICO 42 – INDICADOR DE PODER POR <i>STAKEHOLDERS</i> NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS.....	272
GRÁFICO 43 – INDICADOR DE PODER POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS.....	272

LISTA DE FLUXOGRAMAS, MAPAS E TABELAS

FLUXOGRAMA 1: DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	166
MAPA 1 – LOCALIZAÇÃO DOS <i>RESORTS</i> NO BRASIL.....	157
TABELA 1 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBERVADAS POR AMBIENTE.....	177
TABELA 2 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBERVADAS POR DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	177
TABELA 3 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBERVADAS POR <i>STAKEHOLDER</i>	177
TABELA 4 – DIFERENÇA DOS INDICADORES POR AMBIENTES POR <i>RESORT</i> PESQUISADO (%).....	205
TABELA 5 – MÉDIA DE AÇÕES DE RSE OBERVADAS E EFETIVADAS POR <i>STAKEHOLDER</i>	271

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – <i>RESORTS</i> DO BRASIL E MUNICÍPIOS (UF) EM 2011.....	156
QUADRO 2 – FATORES PARA DELIMITAÇÃO DOS CASOS.....	159
QUADRO 3 – <i>RESORTS</i> DO ESTADO DE SÃO PAULO (SET/2011).....	165
QUADRO 4 – TÓPICOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA X ORIGEM.....	167
QUADRO 5 – REFERÊNCIAS PARA CATEGORIAS.....	170
QUADRO 6 – CATEGORIAS E ITENS DO CORPO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA POR <i>STAKEHOLDERS</i> E DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	176
QUADRO 7 – LOCALIZAÇÃO E FORMAS DE GESTÃO DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS.....	199
QUADRO 8 – UH DOS <i>RESORTS</i> , POPULAÇÃO E IDHM DOS MUNICÍPIOS.....	200
QUADRO 9 – FUNDAÇÃO, USO E FORMA DE AQUISIÇÃO DA ÁREA DOS <i>RESORTS</i> PESQUISADOS.....	201
QUADRO 10 – EVIDÊNCIAS VERIFICADAS.....	202
QUADRO 11 – <i>STAKEHOLDERS</i> POR AMBIENTE E POR DIMENSÃO.....	212
QUADRO 12 – <i>STAKEHOLDERS</i> DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO A2BIENTAL.....	210
QUADRO 13 – <i>STAKEHOLDERS</i> DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO S4CIOCULTURAL.....	212
QUADRO 14 – <i>STAKEHOLDERS</i> DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO ECONÔMICA.....	216
QUADRO 15 – <i>STAKEHOLDERS</i> DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO AMBIENTAL.....	217
QUADRO 16 – <i>STAKEHOLDERS</i> DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL.....	221

QUADRO 17 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO
ECONÔMICA..... 222

LISTA DE SIGLAS

ABIH – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABR - Associação Brasileira de *Resorts*

AL - Alagoas

AR - Argentina

BA - Bahia

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BR - Brasil

CE – Ceará

CO – Centro Oeste

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo

ES - Espanha

EUA – Estados Unidos da América

GC – Governança Corporativa

GO –Goiás

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICRT – *International Center for Responsible Tourism*

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IDHM – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal

IDTF – *Integrated Drafting Task Force*

INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia

ISO – *International Organization for Standardization*

LMU – *Leeds Metropolitan University*

MARSE – Matriz de Análise da Responsabilidade Social Empresarial

MG – Minas Gerais

MH – Meios de Hospedagem

MTur – Ministério de Turismo

NBR – Norma Brasileira

NE - Nordeste

OMT – Organização Mundial de Turismo

ONGs – Organização Não Governamental

PE -Pernambuco

PR - Paraná

RJ – Rio de Janeiro

RN – Rio Grande do Norte

RS – Rio Grande do Sul

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SC – Santa Catarina

SP – São Paulo

SU - Sudeste

UF – Unidade da Federação

UHs – Unidades Habitacionais

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

m^2 - metro quadrado

km – Quilometro

@ - arroba

% - porcentagem

Σ - somatória

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	25
1.1 OBJETIVO GERAL.....	30
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
1.3 HIPÓTESES.....	30
2 TERRITÓRIO, TERRITORIALIDADE E PODER.....	33
2.1 TERRITÓRIO.....	33
2.2 RELAÇÕES SOCIAIS.....	38
2.3 TERRITORIALIDADE.....	40
2.4 PODER.....	47
2.4.1 Características do Poder.....	52
2.4.2 O Poder e as Organizações.....	56
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O TERRITÓRIO, A TERRITORIALIDADE E O PODER.....	59
3 RESORTS: ANÁLISE DAS RELAÇÕES SOCIAIS ENTRE OS STAKEHOLDERS.....	65
3.1 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS DE <i>RESORTS</i>	72
3.2 HISTÓRICO DOS <i>RESORTS</i> DO BRASIL.....	77
3.3 RELAÇÕES SOCIAIS NO AMBIENTE INTERNO.....	80
3.3.1 Relação Social na Dimensão Ambiental.....	81
3.3.2 Relação Social na Dimensão Sociocultural.....	85
3.3.3 Relação Social na Dimensão Econômica.....	89
3.4 RELAÇÕES SOCIAIS NO AMBIENTE EXTERNO.....	92
3.4.1 Relação Social na Dimensão Ambiental.....	93
3.4.2 Relação Social na Dimensão Sociocultural.....	97
3.4.3 Relação Social na Dimensão Econômica.....	101
3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS <i>RESORTS</i> E AS ANÁLISES DAS RELAÇÕES SOCIAIS ENTRE OS <i>STAKEHOLDERS</i>	108

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).....	113
4.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA UMA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	114
4.2 RSE - MOTIVAÇÕES PARA ADOTAR.....	121
4.2.1 Teoria Baseada em Recursos.....	122
4.2.1.1 Redução de Custos.....	123
4.2.1.2 Imagem Atrativa.....	126
4.2.1.3 Competitividade.....	129
4.2.2 Teoria dos <i>Stakeholders</i>	133
4.2.3 Valores.....	137
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	139
5 METODOLOGIA.....	144
5.1 MÉTODO.....	144
5.1.1 Justificativas.....	145
5.1.2 Estado da Arte.....	147
5.2 METODOLOGIA.....	150
5.2.1 Cuidados Éticos e Limitações.....	150
5.2.2 Estudos Precedentes.....	151
5.2.3 Técnicas Aplicadas.....	152
5.2.4 O Universo e os Casos Múltiplos.....	153
5.2.5 Casos Múltiplos.....	157
5.3 MIX MÉTODOS.....	160
5.3.1 Pré-Teste ou Casos-Piloto.....	161
5.3.2 Instrumento de Pesquisa.....	170
5.3.3 Escalas.....	182
5.3.4 Tabulação.....	188
5.4 ANÁLISE.....	189
5.4.1 Indicadores.....	190
5.4.1.1 Indicador de Ações de RSE.....	190
5.4.1.2 Indicador de Poder.....	191
5.4.2 Análise Descritiva dos <i>Resorts</i>	192
5.4.3 Análise das Ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).....	193
5.4.4 Análise da Territorialidade.....	194
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A METODOLOGIA.....	194

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS DADOS.....	196
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS MÚLTIPLOS.....	196
6.2 ANÁLISE DOS <i>RESORTS</i>	203
6.2.1 Análise do Percentual de Ações de RSE.....	203
6.2.1.1 Ambientes.....	204
6.2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade.....	206
6.2.1.3 <i>Stakeholders</i>	209
6.2.2 Matriz de Análise da Responsabilidade Social Empresarial (MARSE)..	212
6.2.2.1 Dimensão Ambiental no Ambiente Interno.....	212
6.2.2.2 Dimensão Social no Ambiente Interno.....	214
6.2.2.3 Dimensão Econômica no Ambiente Interno.....	216
6.2.2.4 Dimensão Ambiental no Ambiente Externo.....	218
6.2.2.5 Dimensão Social no Ambiente Externo.....	220
6.2.2.6 Dimensão Econômica no Ambiente Externo.....	222
6.3 ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)....	224
6.3.1 Influência do Tamanho do <i>Resort</i> em UHs.....	225
6.3.2 Influência da Forma de Gestão.....	229
6.3.3 Influência da Área Total dos <i>Resorts</i>	234
6.3.4 Influência do Uso Anterior do Terreno dos <i>Resorts</i>	239
6.3.5 Influência da Área de Reserva dos <i>Resorts</i>	244
6.3.6 Influência do Setor e da Política dos <i>Resorts</i>	249
6.3.7 Motivações para Adotar Ações de RSE.....	254
6.4 ANÁLISE DA TERRITORIALIDADE.....	264
6.4.1 Relações Sociais.....	265
6.4.2 Poder.....	267
6.4.3 Características do Poder.....	268
6.4.4 O Poder e os <i>Resorts</i>	270
6.4.5 Territorialidade.....	275
6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A APRESENTAÇÃO E AS ANÁLISES DOS DADOS.....	278
7 CONCLUSÃO.....	280
REFERÊNCIAS.....	290
APÊNDICES.....	335
ANEXOS.....	342

INTRODUÇÃO

Estudar os *resorts*, indo além da percepção de um meio de hospedagem apenas, é o objetivo deste estudo, pois os *resorts* são um meio de hospedagem que se destacam no Brasil não somente pela singularidade dos serviços de lazer que ofertam, mas principalmente pelo tamanho, chegando em alguns casos a abrigar, entre hóspedes e funcionários, mais pessoas do que algumas cidades do país. Esta pesquisa se propõe a ir além das abordagens do *resort* como um significativo agente de territorialidade em sua localidade, como é considerado por muitos estudos. Ela almeja compreender as ações de responsabilidade social empresarial desenvolvidas por este meio de hospedagem como uma organização privada, que faz com que este agente de territorialidade seja, como todos os envolvidos nas relações sociais, um ator a ser considerado, buscando compreender como ele se comporta, já que o poder está - e é - inerente a todos os *stakeholders* envolvidos. Entender um objetivo de estudo com tal complexidade é o que move esta pesquisa, visando não somente apresentar formas de contribuir com o conhecimento sobre o objeto de estudo, mas avançando além das abordagens já exploradas por estudos sobre o tema. Enfim, um *resort* visto como ele é: um agente/ator/*stakeholder* que está inserido em um contexto de relações sociais que faz com que ele seja um dos sujeitos dotados de poder nessas relações.

Tradicionalmente, os estudos em Geografia que abordam os *resorts* apresentam-nos sob um olhar específico, no tocante às relações sociais (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007a; 2007b). Contudo a “ciência que não é útil em todos os contextos possíveis não é verdadeiramente uma ciência.” (RAFFESTIN, 2007). Esta tese pretende abordar o estudo sobre os espaços dos *resorts* sob outros olhares, outros contextos passíveis de serem pesquisados. Cabe destacar que as organizações privadas meios de hospedagem tipo *resorts*, que são os espaços de pesquisa desta tese, além de crescer em quantidade com empreendimentos em todas as regiões do Brasil, vêm gerando um número considerável de relações sociais em função do tamanho, principalmente com base em unidades

habitacionais (UHs) e área física (ROSA; TAVARES, 2002), (CHON; SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011), (BREY, 2011), (ANDRADE, 2011), (ABR, 2011), (SOUZA; BAHL, 2011). Estudos sobre *resorts* apresentam tanto no Brasil quanto em outros países esta lacuna de conhecimento sobre as relações sociais dos *resorts* para com os *stakeholders*, como, por exemplo, no estudo realizado no continente africano por Carlisle e Jones (2012). Esta tese visa não somente realizar um estudo sobre *resorts*, mas fazê-la de forma diferente dos estudos já realizados e aqui citados, com diversos olhares no tocante às ações de RSE pesquisadas.

Apesar de não ser uma tendência ainda no setor de meios de hospedagem, incluindo *resorts*, a RSE é uma realidade no mundo empresarial e vem sendo implementada de forma gradativa nos meios de hospedagem do Brasil através de ações pontuais (CARROLL; SHABANA, 2010), (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007), (ÁLVARES; SOUZA, 2012). É importante que se tenham mais estudos sobre RSE que possibilitem uma visão sobre o real, sem o ufanismo otimista que se faz presente nos estudos sobre a temática, mas com uma visão crítica, visando a uma análise mais acurada, baseada em realidades locais (PINTO; MARANHÃO, 2012). Contudo, as ações de RSE podem gerar dependência, mesmo que a princípio involuntariamente, de um dos *stakeholders* envolvidos nas relações sociais, atribuindo poder à parte autora da ação (STRIKE *et al*, 2006, p. 852). Ou seja, ele pode, mesmo que de forma indireta, ser usado como uma forma de poder nas relações sociais que tenham por base as ações de RSE (GARRIGA; MELÉ, 2004, p. 51). Desta forma, as ações de RSE que são estudadas nesta tese podem ser observadas como “resultados socialmente mensuráveis” das relações sociais oriundas das ações de RSE dos *resorts* no Brasil (RUCKERT, 2005, p. 88). Pesquisas já identificam que de fato há relações sociais envolvendo os *resorts* e os seus *stakeholders*, e que em algumas delas há ações de RSE. Este estudo se propõe a analisar estas relações para compreender como elas se comportam enquanto poder inerente às respectivas relações.

As relações sociais com base nas ações de RSE que acontecem nas organizações privadas, como os *resorts* pesquisados, são vistas como formas de humanizar as ações das empresas. Estudos da Geografia identificam, por

sua vez, a necessidade de mais pesquisas que contribuam para uma sociedade de relações sociais mais humanas, menos centrada na busca pelo capital a qualquer custo e menos agressiva aos recursos naturais, conforme se discute nos estudos de RSE (FLÁVIO; SAQUET, 2008) e como observado em obras que discutem a importância de trabalhos que coloquem o pensamento geográfico a serviço da sociedade civil (SAQUET, 2007a, p.11). Os trabalhos oriundos da disciplina Geografia deveriam não só refletir as ideias dos professores como também contribuir para melhorar a vida em sociedade (SAQUET, 2007a). Para tal, faz-se necessário que cada processo de pesquisa possibilite respeitar as singularidades do objeto pesquisado, da respectiva categoria de análise geográfica, até a forma de interpretar e analisar as relações sociais a que se propõe pesquisar (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Desta forma, estudar-se-á a territorialidade das relações sociais com base nas ações de RSE dos *resorts* do Brasil como uma manifestação geral ligada à humanidade (HEIDRICH, 2010). Compreendendo, assim, a reciprocidade existente nas relações sociais e também a natureza da qual o homem faz parte (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Haverá, então, territorialidade nas relações sociais das ações de RSE dos *resorts* do Brasil pesquisados?

O uso de uma dada categoria de análise geográfica é base para pesquisas científicas na área de Geografia. Nesta obra, a categoria de análise geográfica de base é o território e a territorialidade. A mesma será utilizada como categoria para análise crítica do objeto de estudo, os espaços dos *resorts*. Recomenda-se para uma busca de maiores informações sobre as bases conceituais e os fundamentos de território e suas singularidades, estudos como Haesbaert e Bruce (2002), Claval (1999), Santos (1999), Albagli (2004), Haesbaert (2005; 2007; 2008; 2009a; 2009b), Flavio e Saquet (2008), Saquet (2007a; 2007b; 2008), Rocha (2008), Bordo *et al* (2008), Leal e Fonseca (2009), Teixeira e Andrade (2010), Karol (2009) e Raffestin (2011; 2010). Não se pretende nesta obra, até pelas limitações que um estudo deste tipo apresenta de tempo e abordagem, discutir questões relativas à origem do conceito, bem como sua evolução histórica, mas sim questões pertinentes ao seu uso e seu reflexo no real, ponto que se aborda neste trabalho (FLÁVIO; SAQUET, 2008), (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). Ou seja, nesta tese busca-

se analisar a territorialidade nas relações sociais nos espaços reais dos *resorts* do Brasil.

O conhecimento na Geografia pauta-se pela necessidade de realização de pesquisas científicas com aplicação prática sobre uma dada realidade que possam contribuir, com discussões e argumentações relevantes na categoria de análise território e territorialidade (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Este estudo objetiva compreender a territorialidade nas relações estudadas, de forma a contribuir para a construção do conhecimento da Geografia, com base em dados reais obtidos da análise dos fatos, sob essa ótica (SAQUET, 2007a; 2007b). “Um dos primeiros pontos preciosos para o avanço do conhecimento geográfico, em particular, diz da concepção sobre a verdade científica. Esta é posta hoje como algo que se constrói no esforço da laboriosa construção de pesquisa.” (FLÁVIO; SAQUET, 2008, p. 69). Este estudo pauta-se pela discussão teórica com base em várias obras sobre a temática do território (FLÁVIO; SAQUET, 2008), (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). No entanto, o autor não pretende aqui esgotá-la, e tem ciência de que não irá fazê-lo, pois tal feito é impraticável e impossível, e não se ousaria propor tal empreitada, mas tão somente realizar mais um estudo científico, propondo contribuir para minimizar a preocupação científica sobre espaço, território e poder.

O interesse que suscita a noção de território, as novas formas de territorialidade e as geopolíticas que elas implicam é considerável. É explorando essas modalidades inéditas de relações dos grupos com o espaço, que os geógrafos podem trabalhar positivamente por um mundo melhor e mais justo. (CLAVAL, 1999, p. 24).

Procurar compreender a territorialidade nas relações sociais das ações de RSE realizadas pelos *resorts* do Brasil é apresentar uma destas possíveis modalidades inéditas de relações dos grupos/*stakeholders* com o espaço. Tecer crítica a um conceito estudado é essencialmente identificá-lo, e não destruí-lo, para tentar eliminar os reflexos do uso repetido de certos termos da linguagem. Não é somente reproduzir discursos, mas ser crítico e buscar novos olhares sobre os dados empíricos aqui observados, sob a perspectiva da territorialidade (RAFFESTIN, 2007), (FLÁVIO; SAQUET, 2008), (KAROL,

2009). Este estudo se propõe a contribuir para a compreensão da territorialidade nas relações sociais, tendo consciência do risco de trilhar o caminho da visão crítica e não de forjar ideologias, e de que a territorialidade estudada está centrada nas relações sociais (SAQUET, 2007a; 2007b), (CLAVAL, 1999, p. 24), (PINTO; MARANHÃO, 2013). Estas podem ser tanto sinérgicas quanto conflituosas, e em qualquer dos casos, apresentam o poder como algo inerente. São, porém, relações sociais que necessitam ser estudadas para ser compreendidas quanto às idiossincrasias de cada relação social vivida no real (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Estudar a territorialidade nas relações sociais oriundas das ações de RSE dos *resorts* apresenta-se como uma tarefa necessária pela forma com que os estudos atuais abordam esta temática; permitindo nesta tese, um outro olhar crítico ao fato real pesquisado.

Como base para uma compreensão da territorialidade, tem-se a preocupação de compreender melhor o poder, entendido como elemento crucial para esta análise de categoria geográfica. Contudo, diferentemente do enfoque negativo que tradicionalmente se observa nos estudos sobre poder - enfoque este útil para outros campos de estudos - neste estudo procura-se compreendê-lo livre dessa visão maniqueísta (HARDY; CLEGG, 2011, p. 261). Mais do que as formas de poder, entretanto, importam os sujeitos nelas envolvidos (HAESBAERT, 2007). Nas relações sociais o poder é tanto maior quanto maior for a quantidade de seres humanos reunidos com ou sob o consentimento de uma organização civil. Consequentemente, quanto maior for a organização, maior será sua reputação e maior será o seu poder (HOBBS, 2009). Por sua vez, o poder é exercido pelas partes envolvidas nas relações sociais, uma vez que o poder é imanente a elas, podendo também ser exercido de cima para baixo (FOUCAULT, 1976, p. 123-127 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 48), (RAFFESTIN, 2011); (FOUCAULT, 2011). A assimetria nem sempre é tão marcada como no poder e na autoridade, surgindo nas relações sociais em que cada qual dá e recebe, mas de maneira desigual, e nem sempre é percebida pelos atores envolvidos (CLAVAL, 1978). Como a relação social também pode ser oriunda de ações de RSE e esta é naturalmente uma esfera de poder, a territorialidade pode estar presente nas relações sociais entre os *stakeholders*.

O fato real a ser pesquisado neste estudo são as ações de RSE realizadas pelos *resorts* do Brasil. Estas ações são analisadas sob a perspectiva de ações que geram relações sociais entre os *stakeholders* envolvidos. São relações sociais das mais variadas, com vários *stakeholders*, diante do aumento dos *resorts* em todas as regiões do Brasil e, consequentemente, das respectivas relações sociais (ANDRADE, 2011), (BSH, 2008; 2011). O constante registro de uma possível territorialidade a partir dos *resorts* nestas relações em todo o Brasil, tanto em âmbito acadêmico como legal, são aspectos que levaram o autor deste estudo a propor uma pesquisa com os objetivos já apresentados (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Este estudo visa a não somente buscar identificar o objetivo explicitado a seguir, como também compreender de forma crítica a ação que dá origem a essa possível relação e a consequente territorialidade. Para melhor referência ao estudo proposto, apresentam-se os objetivos e as hipóteses da pesquisa.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a territorialidade das ações de RSE dos *resorts* no Brasil.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entender as ações de RSE em *resorts*, as suas singularidades em relação aos ambientes, às dimensões de sustentabilidade e aos *stakeholders* por meio de uma matriz de análise da responsabilidade social empresarial.

Analisar as variáveis que influenciam e motivam as ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* no Brasil.

Compreender a territorialidade nas relações sociais resultantes das ações de responsabilidade social empresarial nos *resorts* do Brasil.

1.3 HIPÓTESES

As ações de responsabilidade social empresarial se comportam de forma similar em todos os *resorts*, indiferentemente dos ambientes (interno e externo), dos *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, governo, meio

ambiente, comunidade, fornecedores e concorrentes) e das dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica).

As ações de responsabilidade social empresarial são desenvolvidas de acordo com as características de cada *resort* que podem influenciar tais ações, sejam elas o tamanho do *resort* em UHs e em área, a forma de gestão, o uso anterior do terreno, a existência de área de reserva, setor e política relacionada à RSE ou a sustentabilidade.

As ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* do Brasil são relações sociais de poder por parte dos *resorts*, sendo utilizadas intencionalmente como instrumento de territorialidade para com os atores/membros/*stakeholders* envolvidos nessas relações.

De forma geral, a metodologia utilizada para a realização da pesquisa pode ser dividida em quatro momentos, respeitando o método de pesquisa do estudo de casos múltiplos (YIN, 2010, p. 82). Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica em livros e trabalhos científicos nacionais e internacionais sobre territorialidade, *resorts* e RSE. A seguir foram desenvolvidos uma pesquisa documental junto à Associação Brasileira de *Resorts* (ABR) e um pré-teste nos *resorts* do estado de São Paulo, em outubro de 2011. Visando a aprimorar o estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e trabalhos científicos específicos sobre *resorts* e RSE internacionais, na base de dados do International Center for Responsible Tourism (ICRT), da Leeds Metropolitan University (LMU) em 2012. Findando esta etapa, foi feita uma pesquisa de campo, com pesquisa documental, observação e entrevista estruturada, em *resorts* do Brasil em março, abril e maio de 2013. Tal metodologia possibilitou aprender com o processo de pesquisa e obter dados para contribuir com o conhecimento nesta área de estudo, objetivando proporcionar uma tese que possa colaborar efetivamente com as áreas de conhecimento de relação direta como Geografia, Administração e Turismo.

Esta tese está estruturada basicamente em oito partes, no tocante aos elementos textuais inerentes a um trabalho acadêmico. Inicia-se apresentando questões introdutórias sobre o estudo que se pretende. A seguir, os capítulos referentes ao embasamento teórico: primeiro a territorialidade, categoria de análise geográfica que é a base com a qual se analisa o espaço, que são os

resorts, discutidos no segundo capítulo. As ações de RSE, base das relações sociais realizadas pelos *resorts*, são objeto do terceiro capítulo deste embasamento teórico. Na sequência encontra-se a metodologia, que apresenta as referências científicas para validar a técnica apresentada para coleta, análise e apresentação das variáveis estudadas. A partir dela abordam-se a apresentação e a análise dos dados resultantes, findando com o capítulo de conclusão.

2 – TERRITÓRIO, TERRITORIALIDADE E PODER

Território é um termo que vem sendo estudado pelos geógrafos ao longo dos últimos anos tendo como base as relações de poder que vão exteriorizar a territorialidade (KARROL, 2009). Contudo, estas relações e o seu respectivo poder intrínseco possuem características além das expressas de forma anacrônica, que precisam ser compreendidas para que se entenda a territorialidade, as relações e o território em si. O objetivo deste capítulo é apresentar a categoria de análise geográfica denominada território, a territorialidade e as particularidades destes como processo inerente a todos os atores do território, o poder inerente à territorialidade e como se comporta dentro das discussões científicas, principalmente aquelas influenciadas pela historicidade do uso do termo. A metodologia que embasou a elaboração deste capítulo tem como técnica principal a realização de estudos bibliográficos em livros e artigos sobre as temáticas abordadas, que são o território, a territorialidade e o poder. O capítulo está dividido em seis partes. Inicia-se com discussões relativas ao território enquanto espaço mediatizado pelas relações de poder - relações estas que são o tópico seguinte - e questões relativas à territorialidade. A seguir vem a discussão sobre o poder inerente à territorialidade e as suas características, findando com a expressão do poder da parte das organizações além do estado, como as empresas privadas, um dos atores que atuam neste espaço.

2.1 TERRITÓRIO

O conceito de território é posterior ao conceito de espaço e advém deste que também é, além de uma das bases de análise geográfica, uma das questões primárias para fundamentar esta área do conhecimento. Junto com a paisagem, a região e o lugar, o território e o espaço são considerados como categorias de análise geográfica (FRAGA, 2007), (ROCHA, 2008), (SOUZA; PEDON, 2007), (CORRÊA, 2010). E por esta importância alguns estudos

discutem os conceitos sobre o espaço pela importância inicial deste nos estudos geográficos, respeitando suas singularidades e historicidades, segundo o período e as origens dos pesquisadores que discutem estes conceitos (CORRÊA, 2010), (ROCHA, 2008). Contudo, para fins deste estudo, apesar de não constituir o enfoque principal, o espaço será tomado como “...o *locus* de reprodução das relações sociais de produção, isto é, reprodução da sociedade.” (CORRÊA, 2010, p. 26). O espaço de maneira difusa por toda a sociedade, servindo para tornar a sociedade concreta, sendo por sua vez o espaço inteligível através da sociedade (HAESBAERT, 2007), (FLAVIO; SAQUET, 2008), (CORRÊA, 2010, p. 26). “O espaço geográfico é visualizado como o resultado do desempenho do homem sobre a natureza, configurado como um sistema de ações, criando objetos técnicos que alteram a própria natureza e a sociedade humana.” (ROCHA, 2008, p. 135). Das relações sociais de produção e reprodução da sociedade, resultado da ação do homem, surge o objeto de estudo que se discute nesta tese com base na categoria de análise geográfica território. Salienta-se que o território e o espaço não são equivalentes, pois o espaço é anterior ao território, uma vez que este se forma a partir do espaço (RAFFESTIN, 1980), (FRAGA, 2007).

Os conceitos são resultados de estudos dos homens, que os desenvolvem em determinado período do tempo e do espaço com as suas respectivas historicidades (ROCHA, 2008). O mesmo se verifica com o território como resultado e condição de cada uma das relações espaço-tempo (FLÁVIO; SAQUET, 2008), ou seja, como o resultado de um processo histórico de um *continuum* (ALBAGLI, 2004); (RUCKERT, 2005); (RIBEIRO, 2005); (HAESBAERT; LIMONAD, 2007); (HAESBAERT, 2007); (BORDO, 2008); (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008); (LEAL, 2009) (RAFFESTIN, 2010). É fundamental então compreender que muitos conceitos – como é o caso da categoria de análise geográfica aqui tomada como base de estudo - são resultados da influência dos processos históricos do espaço dos homens que os desenvolveram (ALBAGLI, 2004). O território não tem sido percebido da mesma forma ao longo dos anos, visto que os processos históricos assim não o são, a menos que se pretenda vê-los de forma anacrônica. Isso ocorre mesmo em períodos de tempo considerados pela Geografia curtos para

estudos, como vem ocorrendo nas últimas décadas em relação à temática do território (SAQUET, 2007a; 2007b); (HEIDRICH *et al*, 2009); (HAESBAERT, 2009a; 2009b). Compreender o território ao longo dos anos em dado espaço, como discutido nas pesquisas citadas, é compreender as influências desta historicidade sobre o conceito, e o seu desenvolvimento a partir dos elementos que o compõem.

A mudança é uma constante que influencia os homens e, conseqüentemente, também seus respectivos estudos. A abordagem que se dá ao território é resultado das mudanças do mundo e da mudança correlata na maneira de compreendê-lo (CLAVAL, 1999, p.7); é resultado da relação da ação humana no espaço - percebido como sendo um território - mas que muda ao longo da história do homem (RAFFESTIN, 2007). A geograficidade se impõe como uma condição histórica, visto que a história do homem se realiza plenamente a partir das manifestações da sua existência. Não é algo imutável, já que a existência do homem também não o é (CORRÊA, 1996); (CLAVAL, 1999); (SANTOS, 1999). O conceito de território evolui com os anos de pesquisa e como resultado da ação do homem no espaço no período histórico das observações dessa pesquisa, sendo então não uma negação ao conceito anterior, mas o resultado da interação espaço-tempo (HAESBAERT; BRUCE, 2002, p.11). Ou seja, o conceito muda ao longo dos anos, conforme mudam as relações em função dos atores que delas participam e do contexto geográfico (HAESBAERT, 2005; 2009a; 2009b). Não se tem uma conclusão sobre qual seria o conceito de território, mas diferentes abordagens do mesmo em função do autor e da época de apresentação do estudo (LEAL, 2009). A reterritorialização não é o fim do território que está em constante mudança, sendo resultado, enquanto objeto de estudo, da observação dos autores, com base em suas respectivas historicidades (HAESBAERT; BRUCE, 2002).

É preciso compreender qual é a base que origina a categoria de análise geográfica território, diferente do espaço, base primária dos estudos em Geografia. Inicialmente é preciso ter como referência que o espaço é anterior ao território e estes não são equivalentes (RAFFESTIN, 2011). O território se forma a partir do espaço. É o resultado de uma ação conduzida por um ator em qualquer nível, ao se apropriar de um espaço, concreta ou abstratamente, e

esta ação de apropriação pode ser entendida também como o fato do ator territorializar o espaço (RAFFESTIN, 2011). Por apropriação entende-se um processo mais simbólico, carregado das marcas do “vivido”, do valor de uso (HAESBAERT, 2005; 2007); (HAESBAERT; LIMONAD, 2007). Só existirá um território quando houver no espaço uma forma de poder sobre a ordem espacial (GOMES, 2008), contudo cada caso é dotado de singularidades (SOUZA; PEDON, 2007). Territórios são relações sociais projetadas no espaço (SOUZA, 2010). Esta categoria de análise é o resultado das ações relacionais de um ator sobre um dado espaço. Esta ação apropria-se, ou seja, territorializa o espaço da ação. Não se trata aqui de compreender o espaço pelo espaço, mas sim após sua efetiva territorialização.

Território é um constante por vir a ser, não é algo pronto, definido, acabado e concluído (SANTOS, 1999). Está sempre em processo de mudança, e esta nunca se consolida efetivamente (HAESBAERT; BRUCE, 2002). Os processos que o compõem e o definem são resultados de um espaço definido por um conjunto de relações de poder (ROCHA, 2008); (CUNHA, 2008); (SAQUET, 2008, p. 48); (PLEIN, 2009); (SOUZA, 2010). Processos de relações com base em ações de forças desiguais entre os atores (HAESBAERT, 2009a; 2009b). O conceito de território se torna utilizável quando pensado a partir dos atores que o utilizam (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000). Atores como parte de toda a vida socioeconômica que há no território (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000). Este processo pode ser entendido como uma constante reterritorialização (HAESBAERT; BRUCE, 2002, p.17), sendo por isso visto como resultado da necessidade de se possuir poder sobre o espaço analisado em um dado período do tempo, para que se tenha soberania sobre o mesmo, indiferentemente de qual seja este espaço (CLAVAL, 1999, p.8); (HAESBAERT, 2008). Contudo, faz-se necessário saber quem domina ou influencia esse espaço, além de entender como o faz (SOUZA, 2010). Tem-se a partir daí, para fins deste estudo, o território como um campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais, com uma complexidade interna composta por grupos.

O território pode ser compreendido como possuidor de dimensões que permeiam as relações nele presentes e apresentam formas de manifestação

dele no espaço vivido. As relações presentes em um território não são somente de dimensão econômica, política, concreta e funcional, ligadas aos processos de dominação em um sentido mais objetivo, mas também se manifestam de formas subjetivas, como cultural e simbólica, ligadas aos processos de apropriação (HAESBAERT, 2005; 2007; 2008); (HAESBAERT; LIMONAD, 2007). Dimensões estas observadas e denominadas também como existencial e ainda econômica ou material (CLAVAL, 1999); (RUCKERT, 2005). Identificam-se ainda outras subdivisões em quatro dimensões: física ou ambiental, relacionadas aos recursos naturais; econômica, vinculada aos processos sociais de produção; simbólica ou cultural, como conjunto específico de relações simbólicas, e sociopolítica ou social, relacionada a interações sociais (ALBAGLI, 1995, p.27; 2004). Contudo, em uma sociedade ocorre a imbricação das múltiplas relações de poder em diferentes dimensões interligadas entre si quando se faz uma leitura do território em sua totalidade, numa interação espaço-tempo (ALBAGLI, 1995, p.27); (CLAVAL, 1999); (ALVES; SOARES, 2009); (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). As diferentes dimensões são e estão relacionadas e são indissociáveis (SAQUET, 2007a; 2007b). Este estudo parte dessa premissa para abordar as relações de poder do território, que permeiam as dimensões, com o objetivo de tentar superar os limites impostos em cada concepção feita isoladamente.

As mudanças sociais, resultantes das formas de relacionamento entre os homens, fazem com que a sociedade não se apresente de forma única e contínua sobre o espaço. Surgem a partir daí *nós* e *redes* como elementos presentes na discussão sobre os espaços de relações de poder. Isso é resultado de mudanças de abordagem do conceito de território ao longo dos anos, em função dessas mudanças na sociedade (RUCKERT, 2005); (HAESBAERT, 2005); (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Pode-se citar como base para este argumento a ausência atual de fronteiras claras e definidas e em todas as escalas (ROCHA, 2008); (HAESBAERT, 2009a; 2009b). Estas características apresentariam percepção de territórios contínuos ou descontínuos (SOUZA, 2010), sendo os territórios descontínuos resultados de pontos de conexão, denominados *nós*, constituindo *redes* (ROCHA, 2008); (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009) também chamados de territórios rede

(HAESBAERT, 2008). E territórios contínuos os integrados e unos, no tocante aos atores vistos sob estas perspectivas, mas como resultado de ação inicial para compreensão do território. Esses sistemas de tessituras de nós e de redes organizados hierarquicamente permitem assegurar o controle sobre aquilo que pode ser distribuído, alocado e/ou possuído. Esses sistemas constituem o invólucro no qual se originam as relações de poder. Tessituras, nós e redes podem ser muito diferentes de uma sociedade para outra, mas estão sempre presentes. Toda rede é uma imagem do poder ou, mais exatamente, do poder do ou dos atores dominantes (RAFFESTIN, 2011). Os territórios são percebidos como redes que integram nós, relações complexas entre os atores que as compõem. De forma única e específica, inerentes a cada território a cada período no tempo.

2.2 RELAÇÕES SOCIAIS

As relações sociais são resultado de um conjunto de elementos que dentro de determinadas condições formam o que pode ser denominado territorialidade, possuindo suas singularidades. Entender as relações que acontecem de forma sistemática é uma forma de atuar na gestão das relações de territorialidade (CORRÊA, 1996). Contudo, as relações podem se dar de infinitas maneiras e há sempre um certo grau de autonomia, mesmo que ela se inscreva em uma situação trágica, no tocante a possível recusa de uma relação (RAFFESTIN, 2011). Por sua vez, as trocas presentes nas relações sociais solidárias e realmente inteligentes, envolvem uma real percepção das mesmas e das suas idiossincrasias, bem como das partes envolvidas, suas relações e formas de interação (RIBEIRO, 2005). Ou seja, deve-se compreender as trocas ocorridas nas relações como uma busca de sociabilidade e de solidariedade nas relações entre as partes, que promova um dinamismo com bases genuínas destas formas de modalidades de ações coletivas (ALBAGLI, 2004). As idiossincrasias presentes nas trocas inerentes às relações podem ser ações que, se compreendidas e aceitas, integram um complexo sistema com características que mostram a possibilidade de se agir de forma a geri-las, proporcionando condições para que as partes envolvidas sejam,

simultaneamente, sujeito e objeto das ações, de forma que estas resultem efetivamente em relações sociais solidárias.

As relações sociais que, até pela própria definição, são relações entre os seres humanos (seres sociais), não se circunscrevem apenas à esfera social, de forma limitada. Dentre os elementos presentes no território, além dos indivíduos, do estado e das empresas privadas, estão os elementos da natureza (SAQUET, 2007a; 2007b). Visto que as relações que ocorrem em um território envolvem todos os atores atuantes e presentes neste dado espaço usado, territorializado, elas atuam tanto no ecossistema humano quanto no ecossistema natural (RAFFESTIN, 2010). Ou seja, são relações tanto no nível dos denominados processos sociais quanto dos processos naturais (FLÁVIO; SAQUET, 2007a; 2007b; 2008); (KAROL, 2009); (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Ressalta-se ainda que as relações com os processos naturais envolvem efetivamente todo o meio natural e seus elementos, além dos atores dos elementos sociais (BORDO, 2008). Considerando que, mesmo em se tratando de relações relativas aos processos naturais, a abordagem pode e deve ser vista como inerente às relações do homem com ele mesmo, partindo do princípio que o ser humano faz parte dos elementos naturais (SAQUET, 2008). Isto posto, coloca-se a questão de que ao abordar as relações que ocorrem entre os atores presentes em um território, envolvem-se efetivamente todos os elementos.

O poder é inerente às relações entre os atores de um dado espaço vivido e territorializado. As relações de poder são elementos-base para existência de um território (SAQUET, 2008). Todas as relações existenciais são relações de poder, visto que há interação entre as partes envolvidas nas relações, pois elas procuram modificar as relações sociais e são o resultado de influência e de poder (HAESBAERT, 2005); (RUCKERT, 2005); (ROCHA, 2008); (BORDO, 2008); (KAROL, 2009); (SACK, 2009); (KLAUSER, 2011); (CARVALHO, 2011). Estas relações originam o poder, fundamentando a sua multidimensionalidade e possibilitando a realização de todas as formas possíveis de relações de poder, pois envolvem todos os processos da vida cotidiana (RAFFESTIN, 1993; 2011); (RUCKERT, 2005); (SAQUET, 2007a; 2007b). O poder é intrínseco às relações sociais que, por sua vez, são o poder

e, simultaneamente, o poder são as relações (FLÁVIO; SAQUET, 2008); (SAQUET, 2008). Toda relação social é marcada pelo poder, porque são relações de controle, influência, dominação, indução, direcionamento, que os homens mantêm entre si na vida cotidiana e são intencionais, não um resultado do acaso (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). O território é um espaço de relações de poder intencionais que compõem todos os processos do cotidiano de todos os atores que o compõem.

2.3 TERRITORIALIDADE

O espaço compreendido aqui como resultado de uma territorialização, denominado território, abrange relações sociais entre os agentes que interagem. A interação e o resultado das ações entre o ator e o território são definidos como territorialidade (RAFFESTIN, 2010); (CARVALHO, 2011). Quando se discute a territorialidade, parte-se do princípio da interação do homem com o espaço, sempre uma interação mediatizada pelo espaço, denominado território (SOUZA, 2010). A territorialidade adquire um valor bem particular, pois reflete a multidimensionalidade do “vivido” territorial pelos membros de uma coletividade, pelas sociedades em geral, sendo algo dinâmico (RAFFESTIN, 2011). Observam-se ainda três pontos que definem territorialidade: uma forma de classificação de uma área, uma forma de comunicação e uma forma de forçar um controle do acesso a uma área, ou restringindo o acesso de quem está fora (SACK, 2009, p. 21); (PLEIN, 2009). Apesar do uso da questão da área geográfica do espaço e de como se comunicar com os atores que ali se localizam, as mudanças nas formas de interações humanas levam a territorialidade a não ser entendida somente como relações de controle de acesso ou de comunicação em um espaço, mas também como uma ação de relação social para afetar, influenciar e controlar ideias e ações de outros ou respectivos acessos a recursos (SACK, 2009). A territorialidade será compreendida como as relações sociais que ocorrem entre os atores de um dado território em um dado tempo.

A territorialidade pode ser vista como relações sociais, suas singularidades e os atores envolvidos nestas relações. Pesquisas identificam

que as relações sociais, exercidas pelos atores, geram a territorialidade (RAFFESTIN, 1993, p.160 *apud* ALBAGLI, 2004, p. 30); (SOUZA; PEDON, 2007); (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). Consideram-se como relações sociais as ações, ou seja, tanto o ator que realiza quanto o ator que recebe a ação, a relação vista sob ambas as perspectivas (FLÁVIO; SAQUET, 2008), e os atores tanto podem ser um indivíduo ou um grupo social, com relações sociais também com o meio de referência (ALBAGLI, 2004, p. 28). Isso torna a territorialidade um complexo sistema de relações entre os atores e o meio (KLAUSER, 2011). A complexidade inerente à territorialidade se amplia quando se percebe que as relações possuem implícitas as mesmas ações resultantes do uso de poder nas relações sociais entre as partes (RUCKERT, 2005); (ROCHA, 2008). O conceito de territorialidade refere-se, então, às relações sociais de poder espacialmente delimitadas e operando sobre um substrato referencial (SOUZA, 2010); (CARVALHO, 2011). Não são, portanto, somente relações sociais em um território, de um indivíduo ou grupo, inclusive com o meio de referência; são também relações sociais com o uso de poder por parte dos atores que atuam nestas relações que vão caracterizar a territorialidade.

Um complexo sistema de relações, com atores diversos sujeitos ao uso do poder por parte dos atores envolvidos, requer que se percebam diferentes aspectos destas relações. Por exemplo, o fato de a territorialidade ser ao mesmo tempo resultado das relações entre os atores e resultado da influência da relação gerada entre os atores que atuam nestas relações (ALBAGLI, 2004). Por sua vez, a territorialidade é definida como um conjunto de relações que se originam num sistema tridimensional sociedade-espaco-tempo em vias de atingir a maior autonomia possível, compatível com os recursos do sistema (RAFFESTIN, 2011). Compreender a territorialidade é uma condição *sine qua non* para que esta possa ter autonomia e tornar as relações mais justas para todos os atores envolvidos (SOUZA, 2010). As relações territoriais só podem ocorrer através de decisões, ações de agentes sociais¹, em reciprocidade. O agir é agir sobre si mesmo, para si e sobre o outro, para o outro, é a mediação.

¹ Manteve-se em cada referência de obra o termo utilizado pelo autor (atores, agentes sociais, membros, parte envolvidas, *stakeholders*) embora sejam utilizados todos para compreensão de que são utilizados como sinônimos, na referência que fazem aos sujeitos e objetos das relações.

É agir de um e do outro, portanto ligados, em relação entre o singular e o universal (SAQUET, 2008). As relações sociais acontecem de formas sistêmicas e imbricadas pelas singularidades dos atores e do meio. Contudo, com a ressalva de que estas relações sociais com o uso do poder por parte dos atores busca atingir uma autonomia para o território, com base em relações simétricas entre eles.

Os atores envolvidos em relações sociais com o uso de poder em territórios resultam em várias interações, em várias territorialidades, com vários agentes, em vários níveis de escalas geográficas. Todos os membros envolvidos em relações sociais vivem múltiplas territorialidades (FLÁVIO; SAQUET, 2008). As possíveis relações sociais diversas neste contexto podem ser entendidas como múltiplos territórios “[...] em seu sentido estrito, construídas por grupos ou indivíduos que constróem seus territórios na conexão flexível de territórios multifuncionais e multi-identitários.” (HAESBAERT, 2005, p. 6780-6781). Diferentemente das várias relações sociais que podem ocorrer entre uma empresa e os seus respectivos *stakeholders*, podem ser percebidas como “multiterritorialidade em sentido lato, mais tradicional, resultante da sobreposição de territórios, hierarquicamente articulados, ‘encaixados’.” (HAESBAERT, 2005, p. 6784). “Pensar multiterritorialidade é a única perspectiva para construir uma outra sociedade, ao mesmo tempo mais universalmente igualitária e mais multiculturalmente reconhecadora das diferenças humanas” (HAESBAERT, 2005, p. 6791). A multiterritorialidade seria o ambiente de inter-relação das várias ações de poder das relações sociais que partem dos agentes distintos (HAESBAERT, 2007). A existência concomitante de várias territorialidades geraria os chamados “territórios totalmente híbridos” (HAESBART; LIMONAD, 2007, p. 44), visto que a multiterritorialidade é tida como um elemento de dificuldade de apreensão do território (SAQUET, 2008). Este complexo sistema faz refletir sobre a dificuldade de apreensão, de forma simples, das relações e respectivos atores envolvidos quando se analisam relações de territorialidade com base em relações reais.

A tessitura de nós e redes compreende uma abordagem em relação à inserção das organizações privadas como agentes de um território. As

mudanças na sociedade com a proliferação das empresas, organizações privadas, vêm ao encontro, ou surgem, da observação desta nova realidade e têm como resultado uma mudança de abordagem do conceito de território ao longo dos anos (HAESBAERT, 2005); (RUCKERT, 2005). Uma nova realidade em que a sociedade é vista como uma sociedade de organizações (STOURDZE, 1973, p. 7 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35). Esta realidade, vinculada a questões relacionadas a empresas, origina os chamados territórios-rede (BORDO, 2008) ou territórios de empresas (HEIDRICH, 2010). Afinal, cabe observar que o mercado e as trocas acontecem não de uma única maneira, mas de várias formas de relações como resultado da historicidade da territorialidade em função das diferentes percepções sobre os fatos, alterações e mudanças (CORRÊA, 1996); (RIBEIRO, 2005). Novos tempos geram novas formas de organização espacial, como resultado das relações sociais dos agentes no seu respectivo período histórico. Estas relações sociais, por sua vez, apresentam novas perspectivas de compreensão de como se dá o território em cada período histórico vivido.

As empresas privadas se relacionam de diferentes formas com os diferentes agentes da sociedade. Tanto elas quanto os diferentes agentes da sociedade civil são forças produtoras de relações sociais. Mesmo de formas diferentes, cada uma a sua maneira é agente de ação em dado momento das relações (RUCKERT, 2005). Quando uma empresa privada se instala, novas relações de poder se iniciam naquele espaço (PLEIN, 2009). Nestas relações as organizações canalizam, bloqueiam, controlam, ou seja, domesticam as forças nas relações sociais (STOURDZE, 1973, p. 7 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35). Elas canalizam quando obrigam a tomada de linhas de função determinada, quer se trate do espaço concreto, geográfico, quer do espaço abstrato, social. Elas bloqueiam quando agem para isolar e dominar. Elas controlam quando procuram ter tudo sob o seu olhar. Elas domesticam quando encerram em uma rede, uma malha em que todas as partes estão debaixo do seu olhar (RAFFESTIN, 2011). Uma organização age desta forma em uma relação porque toda organização é ameaçada, seja de dissolução interna, seja de regressão por causa da concorrência de outras organizações (GUILLAUME, 1975, p. 65 *apud* RAFFESTIN, 2011, p. 35), e, nessas condições, é criadora de

relações dissimétricas sensíveis (RAFFESTIN, 2011). As empresas privadas, organizações empresariais, atuam de forma efetiva consolidando relações nas sociedades, e a partir destas são vistas como uma nova perspectiva para a territorialidade.

Como um agente, podem agir para gerir as relações sociais que ocorrem, sendo possível uma gestão do território e a dimensão espacial do processo de gestão, vinculando-se ao território “dito sob controle” de uma empresa (CORRÊA, 1996). As empresas precisam de formas de atuar efetivamente junto aos agentes sociais nas relações que com eles mantêm, para que os seus objetivos, enquanto empresas, sejam atingidos (CORRÊA, 1996, p.24). Este estudo aborda ainda que a gestão do território perpassa a gestão das relações das empresas, com todas as singularidades de uma organização inerente ao sistema capitalista (CORREA, 1996, p. 27). As relações sociais que ocorrem sob o contexto de relações de empresas privadas com interesses econômicos ou do capital são lógicas que funcionam historicamente de formas não excludentes (HAESBAERT, 2005). Discussões sobre as formas de gestão das empresas neste século XXI refletem uma forma de territorialidade de acordo com a sua historicidade (RIBEIRO, 2005). Quando uma empresa privada compreende como as singularidades das ações de gestão refletem no espaço e nos atores com as quais mantém relação, é possível refletir sobre este ator em específico, agindo de forma a atuar efetivamente no espaço.

A territorialidade, ou seja, as relações sociais se manifestam em vários níveis de escalas geográficas. Elas podem ser percebidas em escalas geográficas mais restritas ou mais amplas, ou ainda, podem ser consideradas como multiescalar (HAESBAERT, 2005); (SAQUET, 2007a; 2007b); (HAESBAERT; LIMONAD, 2007); (ROCHA, 2008); (GOMES, 2008); (BORDO, 2008); (HAESBAERT, 2009a; 2009b); (RAFFESTIN, 2010); (SOUZA, 2010). Mas nestes vários níveis de escalas geográficas se faz presente a ação do poder nas relações sociais (ALBAGLI, 2004); (RUCKERT, 2005); (RIBEIRO, 2005), e o poder está presente de diferentes formas em diferentes escalas, no tocante ao tamanho da ação em relação à escala geográfica, tanto nacional quanto global (SANTOS, 1999); (HEIDRICH, 2006) e também regional,

estadual, nacional ou internacional (CORRÊA, 1996). A territorialidade se aplica a todas as escalas geográficas (CLAVALL, 1999). O território, no tocante ao seu espaço de atuação, pode ser delimitado por diferentes elementos, que vão contribuir para caracterizá-lo em diferentes níveis de escalas geográficas, a depender da territorialidade que se analisa naquele dado momento. Ressalta-se que, em função da característica da relação espaço-tempo, a territorialidade não é necessariamente imutável bem como os respectivos níveis de escalas geográficas que a territorialidade pode afetar ou por eles ser afetada. Ou seja, é preciso que se resguarde também a escala geográfica no tocante à relação espaço-tempo analisada em dado momento.

Vários atores, não somente os sociais e o estado, se relacionam no território, com o uso do poder em interações denominadas territorialidades. Os atores, e não somente o estado, possuem força sobre um determinado espaço nos tempos atuais (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000). O poder é construído historicamente por indivíduos ou grupos (CAPPELLE; BRITO, 2003); (CAPPELLE, 2004). E este espaço territorializado por relações de poder - o território - efetivamente usado inclui obrigatoriamente todos os atores nele envolvidos (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000), indivíduos ou grupos que ocupam pontos no espaço (RAFFESTIN, 2011). Contudo, cada ator pode ser tanto um ser animado quanto inanimado: indivíduos, grupos, organizações e outras formas de agrupamentos humanos (DAHL, 1957). Os objetivos da ação de poder de um ator em um território variam de acordo com a sociedade, a cultura, o grupo e, muitas vezes, com o próprio indivíduo, sejam eles grupos, igreja, o estado, empresas, instituições, etc. (HAESBAERT, 2007, p. 22) e também a natureza (HAESBAERT; LIMONAD, 2007). Isto posto, e entendendo a territorialidade como a ação resultante do uso de poder nas relações sociais entre as partes (RUCKERT, 2005), faz-se necessário identificar e compreender mais do que a relação de poder em si, mas também os sujeitos nela envolvidos (HAESBAERT, 2007). Os atores, sujeitos, membros, agentes, indivíduos, são partes que atuam em relações de territorialidades, consolidando territórios que precisam ser compreendidos em sua amplitude para que se compreendam suas respectivas ações e relações.

Das interações entre os atores surgem as relações que vão marcar o poder entre eles. Todas as interações da sociedade humana envolvem troca de alguma coisa por outra (BIERSTEDT, 1950); (HANDY, 1978), e o poder é resultado deste conjunto de práticas sociais (CAPPELLE, 2004); (CAPPELLE; BRITO, 2003); (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005). Ou seja, o poder é algo relacional (MANN, 1986); (CLEGG, 1989); (SPROUR, 1998); (CAPPELLE, 2004); (CAPPELLE; BRITO, 2003); (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005) ; (LUKES, 2005); (PASARDI, 2010). Ele se manifesta, faz parte e é parte intrínseca de um processo relacional (SAQUET, 2007a; 2007b); (FLÁVIO; SAQUET, 2008); (RAFFESTIN, 2011). Não de um ou outro, mas de todos os processos relacionais (BIERSTEDT, 1950); (TAVARES, 1996); (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009); (FOUCAULT, 2011). As relações são estabelecidas pela interação entre os atores, indivíduos e sociedade (CLAVAL, 1978). Destas relações surge o poder, ele é definido como as próprias relações, visto que estas são a fonte do poder (DAHL, 1957); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005); (CHAZEL, 2012). É preciso compreender todos os atores e suas respectivas relações, que são todas as interações em que há relações de poder, como elementos inerentes a estas relações.

Para atingir seus objetivos, alguns atores são levados a utilizar outras pessoas ou as suas energias e aptidões como meios para alcançar o poder, caracterizando, nesses casos, a necessária ligação do “poder de” ao “poder sobre” (CHAZEL, 2012). A relação proporciona poder sobre as partes envolvidas (CLEGG, 1989), e várias organizações, indivíduos e/ou grupos fazem parte das redes com relações de poder (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). Contudo, em relações de poder alguns agentes obedecem a outros, pois são vulneráveis, e podem vir a sofrer danos, estão a mercê do “poder puro” (SPROUR, 1998). O uso do poder existente nas relações sociais varia de acordo com a sociedade, a cultura, o grupo, ou de acordo com os indivíduos envolvidos, e as relações envolvem múltiplos agentes (HAESBAERT, 2005). Tais aspectos tornam cada território, território único pela singularidade de suas relações e dos seus atores (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). Por isto, para se compreender a territorialidade é necessário compreender as relações de poder e, para isso, a análise deve estar centrada nos atores e suas respectivas

relações (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Desta forma os agentes sociais desenvolvem suas territorialidades, que podem ou não ser justapostas sobre o mesmo espaço social (CARVALHO, 2011). Estas características resultam em uma multiplicidade de poderes através de múltiplos sujeitos envolvidos – tanto os que sujeitam quanto os que são sujeitados (HAESBAERT, 2007). Relações várias, com o uso do poder por parte dos vários atores, resultam em territorialidades diversas e únicas em suas singularidades, necessitando, para sua compreensão, conhecer quem são os atores e as respectivas relações de poder.

2.4 PODER

O que é, então, esse poder inerente a todas as relações, que resulta de todas as interações entre todos os atores em um dado território? O poder é um elemento fundamental, mas é algo que não se possui, não se dá, não se troca nem se retorna, mas se exerce (GOMES, 2008); (SAQUET, 2007a; 2007b); (HEIDRICH, 2010); (FOUCAULT, 2011). É a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada, é o que capacita a fazê-lo (HANDY, 1978); (WEBER, 2012). O poder consiste nos meios de que um ator dispõe para alcançar algum bem tanto natural quanto instrumental (HOBBS, 2009). Ele – o poder - não é algo específico, não tem uma forma definida e única, concreta, constante, enumerável. Mas pode ser considerado como todo recurso ou capacidade, e qualquer aspecto da realidade que se torna específico por seu uso e resultados (RUCKERT, 2005). Poder é a capacidade de dominar, desde que se consigam os resultados visados, perante a natureza e os seres humanos (CHAZEL, 2012). A habilidade, capacidade de fazer por si mesmo as coisas, e também fazer os outros fazerem o que se quer que seja feito, mesmo contra os interesses deles (CLAVAL, 1978); (SPROUR, 1998); (HARDY; CLEGG, 2011). O poder resulta na relação com todas as suas amplas e abstratas idiosincrasias possíveis necessitando, entretanto, ser exercido para se manifestar sobre si ou sobre os outros.

Quem são os atores destas relações de poder e o que há nestas relações entre eles para que se relacionem? Há um poder de A sobre B,

quando B tem alguma dependência em relação a A; e A afeta B de maneira diferente dos interesses de B (MANN, 1986). Entretanto, existe este poder em função da dependência de B em relação a A e ela pode ocorrer pelo controle de A sobre os seguintes itens: informações, pessoas ou recursos (MECHANIC, 1962). Por sua vez, o poder raramente é unilateral, a maioria dos relacionamentos é equilibrada em uma equação de poder, pois depende do quanto de poder B coloca em contraposição ao poder de A, equilibrando, aceitando ou recusando o poder de A (SPROUR, 1998). Este posicionamento é balizado por algumas propriedades, como o tempo para exercer o poder de A sobre B, e que este seja uma necessidade de B; deve existir conexão entre os atores A e B e desde que B esteja sobre uma área e com relação de domínio de A (DAHL, 1957). Porém, um relacionamento que possui apenas uma conexão é geralmente mais fraco do que um que tenha várias. Deste modo, a uma tentativa de influência apoiada por mais de um tipo será, provavelmente, mais difícil de resistir (HANDY, 1978). Apesar de aparentemente bilaterais, na maior parte das vezes as relações são multilaterais (RAFFESTIN, 2011). O poder produzido nas relações serve para atingir, afetar, regular, controlar, influenciar as ações dos indivíduos, objetiva e subjetivamente (SACKS, 1986, p. 6 *apud* HAESBAERT, 2007, p. 22); (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Contudo, cabe questionar o fato de que diferentes atores atuam em um território com relações sociais difusas que envolvem o poder, com a existência da multidimensionalidade, resultante desta multiplicidade de atores se relacionando e produzindo as relações de poder e, conseqüentemente, o território (RUCKERT, 2005). O poder inerente à relação pode originar-se de qualquer um dos atores envolvidos, de múltiplas fontes. Contudo, se haverá um domínio ou apropriação de um sobre o outro dependerá das relações em específico e do posicionamento dos atores envolvidos.

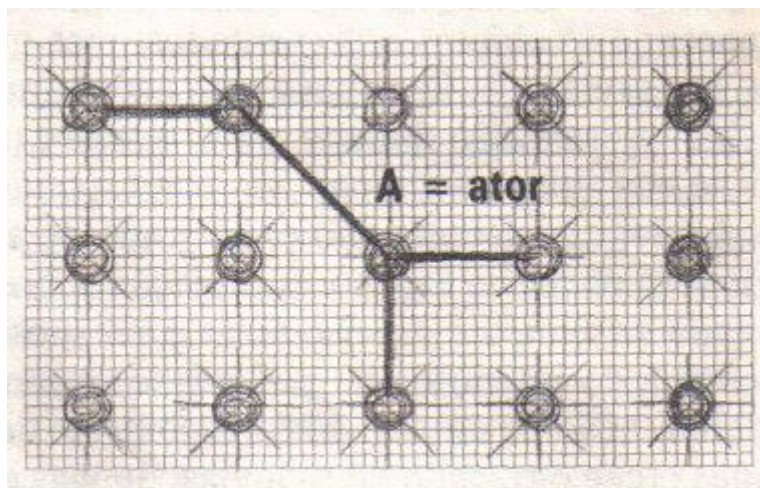


FIGURA 1 – POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE ATORES SOCIAIS
 FONTE: (RAFFESTIN, 1993, p.53)

Exercer o direito de poder nas relações em que os atores atuam não é uma regra geral que sempre será realizada. Poder é probabilidade e não garantia, nada está assegurado (HEIDRICH, 2010). Se não há intenção, normalmente não se configura o poder, a intenção normalmente define o poder. Contudo, a intenção pode ser tanto para ações consideradas positivas ou não, para com os atores envolvidos nas relações diretas ou indiretas (CHAZEL, 2012). A intencionalidade revela a importância das finalidades, e a resistência exprime o caráter dissimétrico que quase sempre caracteriza as relações (RAFFESTIN, 2011). O poder como capacidade inerente a todos os seres humanos - individuais ou em grupo -, que poderá ou não ser utilizada, pressupõe a necessidade e a intencionalidade de fazê-lo em um relacionamento, direta ou indiretamente, entre quem influencia e quem é influenciado (TAVARES, 1996). Uma decisão tomada com liberdade raramente impressiona como exercício de poder. Entretanto, uma decisão imposta pelo poder provoca uma impressão profunda. Por esta razão há protestos contra o uso do poder (GALBRAITH, 2008). Quem toma uma decisão, e como é tomada esta decisão na relação entre atores, é resultado da intencionalidade dos envolvidos. Uma relação ou equação de poder em uma relação com possibilidade de resultados diversos vai depender de vários fatores inerentes à relação em si e aos envolvidos.

O conceito ou a perspectiva que os pesquisadores observam e registram apresenta um poder que reflete o seu contexto socio-espacio-temporal. O uso

que se faz do poder é algo historicamente mutável (RUCKERT, 2005). Contudo, o uso observado nos estudos realizados sobre poder tiveram mais características negativas do que positivas (HARDY; CLEGG, 2011, p. 261). Houve uma associação do termo poder ao longo da história da humanidade com situações de conflitos, em função do uso inadequado do termo ao longo da história com acontecimentos com esta característica (TAVARES, 1996); (WIGHT, 2002). Autores que foram referência e base para os estudos sobre poder, como Hobbes e Weber, abordavam estas questões conflituosas que refletiam suas respectivas realidades (MANN, 1986); (HOBBS, 2009); (WEBBER, 2012). Contudo, em recente estudo sobre o conceito de poder, identificou-se que os estudos realizados, além de refletirem o contexto social e político em que os autores estavam inseridos, também apresentavam o interesse científico destes antes da realização dos estudos sobre poder por eles publicados (PASARDI, 2010). Porém, esta ideia está sendo contestada e criticada, e repelida ao longo dos anos (HARDY; CLEGG, 2011, p. 261). A abordagem anacrônica sobre o poder, apesar de ter sido hegemônica durante o século passado, foi e está sendo contestada pela abordagem equivocada que se sabe sobre o conceito em si.

O poder *per si* não é dotado de intencionalidade a ponto de predeterminar os resultados de qualquer relação de territorialidade. O poder inerente às relações não é simplesmente negativo (CLAVAL, 1978). As relações podem ser vistas como de equivalência, em que nenhuma das partes viola a outra, visto que, sendo o espaço e o tempo *loci* das relações de territorialidade, diferenciados do ponto de vista social, nem as posições respectivas nem, em consequência, as capacidades de poder, são sempre idênticas e únicas (RAFFESTIN, 2011). A territorialidade é vista como forma de atuar intencionalmente no espaço visando gerir as relações entre os ocupantes do mesmo. Tal prática possibilita que a gestão produtiva que se faz sobre o espaço em que se dá a ação de territorialidade seja desenvolvida não de forma predatória a longo prazo, em detrimento dos benefícios econômicos adquiridos a curto prazo. Mas, a depender de como os atores atuam no território, as ações de gestão da territorialidade podem vir ao encontro da sociabilidade e da solidariedade, ou também podem resultar em estímulo à hostilidade, ódios e

exclusões (ALBAGLI, 2004). As variáveis que influenciam em ações de territorialidade, no espaço e no tempo, são de tal volatilidade, pelas próprias condições intrínsecas à relação e aos atores, que os resultados tanto podem vir a ser de sociabilidade como de hostilidade.

Tanto resultados conflituosos quanto sinérgicos são possíveis nas relações de poder ocorridas nos territórios. Podem ocorrer ou não resistências, que geram conflitos decorrentes das relações entre os atores (RUCKERT, 2005); (LUKES, 2005); (CHAZEL, 2012). Sinergias e conflitos, ou vantagens e desvantagens, são inerentes às relações sociais de poder que são estabelecidas entre os membros que se relacionam (SWYNGEDOUW, 1992); (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Quanto às relações, elas podem, em função dos possíveis resultados, ser percebidas como deterministas ou aleatórias. Os processos deterministas se realizam de uma única forma. As relações caracterizadas por um processo determinista são anteriores a sua realização e somente no momento da realização um só caso, dentre muitos possíveis, irá se realizar, num conjunto “n” de casos simultaneamente possíveis. Enquanto as aleatórias possibilitam “n” possíveis resultados para a relação de poder e para os atores envolvidos (RAFFESTIN, 2011). Relações de territorialidade envolvem um considerável conjunto de atores, com “n” relações de poder possíveis, dotadas de “x” possíveis intencionalidades intrínsecas a cada um destes. Tal cenário torna praticamente inapropriado prever um único resultado possível para as relações de territorialidade como uma regra geral. Afirmar que sempre será conflituosa ou sinérgica uma relação resultante deste cenário é temerário, senão imprudente.

Uma retrospectiva conceitual das discussões do conceito e das concepções de poder, neste início de século, traz luz a certas questões sobre o resultado das ações em relações de poder. O conceito de poder pode ser dividido em “poder sobre” e “poder de”, sendo o primeiro o resultado de uma dissimétrica relação entre dois ou mais atores, e o segundo sobre a capacidade de um ator conseguir que certas coisas sejam feitas de forma simétrica (PANSARDI, 2010). A simetria, teoricamente, é responsável pela diferença, pelo pluralismo. Pela existência de uma equivalência ela impede o crescimento ou a destruição de uma organização ou de uma estrutura em detrimento de

outra. A simetria implica o reconhecimento das necessidades do outro (RAFFESTIN, 2011). A dissimetria, por equivalência forçada, teoricamente favorece o crescimento ou a destruição de uma estrutura em detrimento de outra. Dissimetria só reconhece a existência de suas necessidades (CLAVAL, 1978). Em relações oligopólicas ou monopólicas ou, por outro lado, monopsônicas ou oligopsônicas, há alteração na relação de poder entre as partes, ou há uma capacidade de uma das partes manter uma relação dissimétrica em seu proveito (RAFFESTIN, 2011). Estas relações, simétricas ou dissimétricas, geram então territorialidade estável ou instável, respectivamente. Na estável os elementos que a compõem sofrem mudanças sensíveis, enquanto na segunda todos os elementos sofrem mudanças mais efetivas a longo prazo (RAFFESTIN, 2011). As relações de poder podem ser simétricas ou dissimétricas, ou seja, nem sempre nas relações tem-se ganhos e perdas, mas há relações com ganhos nulos, se é que se pode fazer uso desta expressão (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). As relações de poder nos territórios precisam ser analisadas individualmente, de forma a compreendê-las - ou tentar fazê-lo -, vista a complexidade que as envolvem. Somente desta forma pode-se compreender de fato o que ocorre em cada relação, e qual a territorialidade que foi ali exercida.

2.4.1 Características do Poder

O que proporciona ou quais características proporcionam a um determinado ator, que participa de uma relação em um dado território, poder sobre o outro ator envolvido? O poder é relativo, pois se a fonte de poder de A não tiver importância para B, então ela é ineficaz. Uma fonte de poder não é válida universalmente em todos os círculos possíveis (HANDY, 1978). Identificaram-se 5 fontes de poder: físico, recursos, posição, perícia e pessoal (HANDY, 1978); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]). O poder físico se dá pela força, não precisa ser exercido, a sua existência, ou a crença em sua existência, já é suficiente (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE;

HERATY, 1993); (LUKES, 2005). A posse de recursos valorizados é uma base útil de influência, como também o é o poder de recompensa, já que o fato de B querer algo que A pode lhe oferecer, faz com que A disponha do controle (LUKES, 2005); (SPROUR, 1998); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950, p.737); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (CLEGG, 1989); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (MECHANIC, 1962). O poder de posição - poder legal ou legítimo - é o poder que surge como resultado do papel ou posição da organização no espaço. Este tipo de fonte depende do quanto B atribui de valor à posição de A no espaço. Este poder proporciona a A o controle potencial sobre alguns bens invisíveis: a informação e o controle sobre o fluxo de informações que são disponibilizadas a B dá direito a A de acesso a determinados espaços, tendo acesso a B; dá o direito de organizar o fluxo de comunicação e o direito de decidir (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (LUKES, 2005); (MECHANIC, 1962). O poder de perícia, ou competência, é em virtude da perícia reconhecida, para muitos é a menos nociva. Normalmente, as pessoas não se ressentem de ser influenciadas por aqueles a quem consideram peritos (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (FOUCAULT, 2011); (CLEGG, 1989); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (MECHANIC, 1962). O poder pessoal, carisma, popularidade, de referência, sociometricamente central, ou *status*, é em função do valor que B atribui a A, pelo contexto ou nível de centralidade que ele possui no espaço (CLAVAL, 1978), (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012), (FRENCH; RAVEN, [S.I.]), (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993), (LUKES, 2005), (MECHANIC, 1962). Cabe analisar se um ator possui uma ou mais fontes de poder, se reconhece ser possuidor dessa fonte, e como a utiliza para com os atores com os quais possui relação.

Uma fonte de poder possibilita ao ator A uma capacidade de intervir sobre uma realidade social, para que o resultado seja influenciado conforme a sua intencionalidade. A influência é o processo pelo qual A modifica as atitudes

ou comportamento de B. Para que A influencie B, ele deve ter um mínimo de compreensão a respeito de B (HANDY, 1978). O poder age como instrumento que dá condições para que A possa influenciar o ente dominado, como forma de fazer representar seus interesses nas relações entre ambos no espaço vivido, caracterizando a relação de territorialidade de A para com o outro (CLAVAL, 1999). Poder e influência constituem a tessitura sutil das organizações e, na verdade, de todas as interações. O poder de influenciar pode ser tanto de um indivíduo quanto de um grupo de indivíduos (HANDY, 1978); (SPROUR, 1998). Contudo, é necessário compreender que há diferentes métodos para a influência atuar sobre um ator em uma dada relação. Entre eles: força, intercâmbio, regras e procedimentos, persuasão, ecologia e magnetismo (BIERSTEDT, 1950), (HANDY, 1978), (RAFFESTIN, 2011). Um ator pode até possuir fontes de poder, mas pode não ter consciência disso e muito menos em relação a como seu poder de fato influencia o outro ator da relação. Desconhece, desta forma, como a interação influenciará em ambos, ou no resultado da relação de ambos.

Para entender as atuações em uma dada relação social, devem-se conhecer os métodos de influência. A força, como método de influência, deriva do poder físico ou de recursos: A aplica força em B, ou o ameaça de força, para que este faça o que A deseja (CLAVAL, 1978, p. 13), (HANDY, 1978), (RAFFESTIN, 2011, p. 49), (WEBER, 2012, p. 4-8), (BIERSTEDT, 1950), (LUKES, 2005). O intercâmbio em algumas situações pode ser chamado de barganha, recompensa, negociação, bajulação ou suborno. Isto ocorre quando A concorda com B em dar a este último algo em troca de um comportamento desejado (CLAVAL, 1978, p. 14), (HANDY, 1978). As regras e procedimentos são usados como maneira de influenciar B com a implicação de ser uma regra genuína e abrangente, e não uma tentativa, por parte de A, no sentido de impor sua vontade a B. Entretanto, só funcionará se A tiver o direito estabelecido de instituir essas regras e procedimentos, e tiver os meios e a vontade de pô-los em vigor, isto é, a base adequada de poder. Ou seja, derivam em sua maioria do poder de posição, apoiado pelo poder de recursos (SPROUR, 1998), (CLAVAL, 1978, p. 14), (HANDY, 1978), (WEBER, 2012, p. 2-4), (BIERSTEDT, 1950), (CLEGG, 1989), (LUKES, 2005), (MECHANIC, 1962). A persuasão é o

menos valorizado método de influência, baseia-se supostamente na lógica, no poder de discussão e na evidência dos fatos (SPROUR, 1998), (HANDY, 1978), (CLAVAL, 1978, p. 14), (RAFFESTIN, 2011, p. 49), (BIERSTEDT, 1950), (LUKES, 2005). A ecologia é o estudo da relação entre o ambiente e seus organismos. Todo comportamento ocorre em um ambiente. Ajustar o ambiente para remover restrições, ou facilitar algum aspecto do comportamento, é influenciar indiretamente. O uso da ecologia é um meio poderoso de influenciar o comportamento ou, no mínimo, de permitir que outros métodos de influência funcionem (CLAVAL, 1978, p. 14), (HANNAN; FREEMAN, 1977), (HANDY, 1978). O magnetismo é algumas vezes ilógico, geralmente uma força inexplicável, que emana de A, faz com que B queira segui-lo, pela sua personalidade, pela confiança ou pelo respeito (SPROUR, 1998), (CLAVAL, 1978, p. 13), (WEBER, 2012, p. 9-16), (LUKES, 2005), (MECHANIC, 1962). Os métodos de influência dão em geral resultados eficazes, ou não, a depender das fontes de poder que A possui. Muitas vezes são utilizadas combinações de diferentes fontes de poder para que se atinja o resultado desejado (HANDY, 1978).

O receptor de uma tentativa de influência pode sempre rejeitá-la, ignorá-la ou rebelar-se contra ela, gerando em algumas situações uma relação conflituosa. Mas se B aceita a influência, psicologicamente procura reduzir a dissonância entre o que está fazendo e o que estaria fazendo, gerando uma relação sinérgica, caso não tivesse sido influenciado (HANDY, 1978). Há três mecanismos psicológicos para explicar o ajustamento de B à influência de A: submissão, internalização e identificação. A submissão se dá quando o receptor concorda com a tentativa de influência porque, para ele, vale a pena fazê-lo (SPROUR, 1998), (CLAVAL, 1978, p. 23), (BIERSTEDT, 1950), (HANDY, 1978). A internalização é quando o receptor adota a ideia ou proposta como sua, internalizando-a de tal forma que ela se torna um de seus bens (HANDY, 1978). A identificação ocorre quando o receptor adota a ideia ou proposta por admirar ou identificar-se com a fonte, o iniciador da influência (CLAVAL, 1978), (HANDY, 1978). Nem sempre a relação sinérgica é motivada pela identificação do ator B com a fonte de poder ou o método de influência de A, mas por outros métodos de adaptação, que a curto prazo podem se alterar,

bem como a própria identificação, e vão necessitar de compreensão para tornar a relação simétrica para todos os atores envolvidos.

Em uma relação de poder, nem sempre o método de influenciar atua de forma a se obter um resultado único sobre o ator que nela interage. Uma forma para que o ator B faça o que o ator A deseja é através da socialização, processo pelo qual uma organização procura tornar o ator B mais acessível ao modo predominante de influência do ator A (HANDY, 1978). São apresentadas quatro formas de socialização: a instrução formal, o aprendizado, a coopção e a mortificação. Na instrução formal, instrui-se o ator B sobre as características do ator A (HANDY, 1978). No aprendizado, o ator B é destinado a um ambiente para que através da interação com o ator A aprenda informalmente sobre ele (HANDY, 1978). Na coopção, o ator B é gradativamente tornado membro do ator A, de forma que adapte as suas atitudes e comportamentos a ele (HANDY, 1978). Na mortificação, o ator B é destituído de suas características e forçado a aceitar as características do ator A (HANDY, 1978); (SPROUR, 1998). Estes métodos de socialização podem resultar em relações sociais tanto simétricas quanto dissimétricas, com diferentes territorialidades para os atores envolvidos.

2.4.2 O Poder e as Organizações

As empresas privadas são organizações detentoras de poder nas relações sociais em que interagem. O poder é inerente a qualquer agente que participe de uma relação social, não somente ao estado (DAVIS, 1960), (ALBAGLI, 2004), (RUCKERT, 2005). A busca pela competitividade, característica inerente às empresas privadas, faz com que elas procurem aumentar sua esfera de influência e de ação para poder crescer (SANTOS, 1999). Contudo, quando seus relatórios são realizados de forma transparente, contribuem para dar poder, também, aos atores envolvidos nas relações (DINGWERTH; EICHINGER, 2010). Poder este que as empresas privadas possuem como características de suas singularidades, tidas como fontes de poder nas relações sociais em que estão envolvidas. São também chamadas contrato social, que os agentes aceitam ao tomar parte em uma dada relação social (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 1999 *apud* GARRIGA; MELE, 2004),

(GARRIGA MELÉ, 2004, p. 51). Os atores que interagem em uma relação social atuam tomando decisões, que em geral afetam os próprios atores envolvidos (DAVIS, 1960). O direito de tomar decisões que cada ator possui sobre sua organização, indivíduo ou grupo, dá-lhe o direito de dispor do mesmo em interesse próprio, dentro de suas intencionalidades. Este direito, no entanto, não é ilimitado (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69). As empresas privadas precisam ter consciência deste poder e de como ele se exterioriza para com os atores com os quais têm relações sociais, visto que irá influenciar em todos eles e refletir nas respectivas relações.

O espaço onde os atores interagem como resultados das relações sociais principalmente onde são passíveis de influência, é denominado também campo de poder. O campo de poder é a esfera mais ou menos vasta da atividade de B sob a influência de A, também denominado campo da relação, ou seja, as forças de que dispõem os parceiros relacionais criam o campo (ROCHA, 2008, p. 137), (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005), (NBR ISO 26000, 2010), (RAFFESTIN, 2011), (CHAZEL, 2012). As organizações formam então um espaço de poder, uma arena em que se digladiam as forças, segundo as intencionalidades e os interesses dos atores envolvidos (SPROUR, 1998). No entanto, estes territórios não podem ser considerados de forma uniterritorial, já que há novas esferas ou campos de poder, não só de forma única e unidirecional, mas que envolvem os vários atores em várias e simultâneas relações (HAESBAERT, 2005; 2007; 2008; 2009a; 2009b). Compreender os atores, quem são, como se relacionam e os respectivos campos de poder proporciona às partes envolvidas conhecimento sobre o comportamento do poder nestas relações sociais e sobre os limites de influência dos atores envolvidos.

Para exercer o poder é preciso ter compreensão do mesmo em relação aos atores e das relações entre eles. Ainda, para exercê-lo, é preciso ter um mínimo de conhecimento sobre eles (HANDY, 1978), (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Como, por exemplo: Quem são? Como são? Como podem reagir? Qual o potencial de reação de cada um? Qual o potencial de influência da reação de cada um? (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Para se compreender então as territorialidades, é necessário compreender os atores e suas respectivas

relações, e tal fato possibilita caracterizar a realidade local (SAQUET, 2007a; 2007b), (FLÁVIO; SAQUET, 2008), (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Visto que as relações de poder são capazes de criar conhecimento, e o conhecimento gerado cria efeito de poder, poderíamos dizer que elas se tornam fonte de poder ou podem influenciá-lo (CAPPELLE, 2004), (CAPPELLE; BRITO, 2003). O compartilhamento de informações, se feito de forma transparente, atua como fonte de poder para os atores que recebem as informações (DINGWERTH; EICHINGER, 2010). Tais práticas possibilitam desta forma o conhecimento sobre o outro e, conseqüentemente, uma base para melhoria no exercício da relação que há entre os atores (RIBEIRO, 2005), (SOUZA, 2005), (MENDONÇA, 2011). Contudo, o poder gera responsabilidade para quem o detém e faz uso dele (DAVIS, 1960 *apud* GARRIGA; MELE, 2004). O conhecimento, ao mesmo tempo em que atua como fonte de poder para os atores nas relações em que estão envolvidos, gera responsabilidade. A compreensão sobre ambos é vital para que o ator que opta por exercer o poder na relação o faça efetivamente com base no conhecimento sobre o mesmo, e desta forma possa atuar de maneira responsável.

Da mesma forma que são buscadas fontes de poder, deve-se saber procurar como exercê-las com responsabilidade. O poder que um ator tem em relação a uma dada organização lhe dá o direito de exercê-lo em interesse próprio, mas na atualidade isso não é ilimitado visto que ele tem o direito desde que não afete de forma prejudicial às partes envolvidas, ou seja, pode fazê-lo desde que o faça com responsabilidade (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69). A tomada de decisões afeta todas as partes envolvidas e pressupõe responsabilidade de igual poder entre quem decide e quem aceita o poder que lhe é imposto (HANDY, 1978), (DAVIS, 1960), (GALBRAITH, 2008). Os atores muitas vezes perdem o poder que possuem por não saber que o têm e por não ter consciência nem responsabilidade para saber usá-lo. O poder gera responsabilidade para quem o detém e faz uso dele. Entretanto, muitas vezes por não desejar a responsabilidade, as partes perdem o poder. A responsabilidade é uma forma de a organização manter o poder, mas ele é atribuído pelas partes quando abrem mão do seu poder em prol do outro, e o equilíbrio poderia existir se as partes assumissem seu poder e sua

responsabilidade e, para mantê-los, atuassem em equilíbrio (DAVIS, 1960), (GARRIGA; MELE, 2004). Atuar com responsabilidade é condição *sine qua non* para que se continue atuando e exercendo o poder de decisão em uma dada relação.

Todos os atores possuem poder em uma relação, mas ele precisa ser exercido com responsabilidade para que seja mantido. Quando se possui poder, ele é algo valorizado e protegido. Apesar de se buscá-lo incessantemente não se assume isto e não se reconhece que se possui. Bem como considera-se o poder agradável na primeira pessoa, entretanto abomina-se na segunda pessoa, quanto mais perdê-lo (GALBRAITH, 2008). Então, quando se possui poder, deve-se exercê-lo, pois não o exercendo, perde-se (DAVIS, 1960), (GARRIGA; MELE, 2004), (SAQUET, 2007a; 2007b), (GOMES, 2008), (FOUCAULT, 2011). Da mesma forma, quando se limita, ou não se compartilha, o acesso à informação com os demais atores, estes perdem o poder pela falta desse acesso (DINGWERTH; EICHINGER, 2010). Observa-se também que se um poder não é desafiado e/ou legitimado ele é diminuído (HANDY, 1978). E quando há alteração de demanda de uma empresa para outra, isto altera o poder dela em relação à outra (SANTOS, 1999), (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000), uma vez que o fato de agregar atores em suas respectivas relações é visto como fonte de poder (HOBBS, 2009). Quando uma organização, voluntariamente ou não, perde alguma fonte de poder ou método de influência, ela perde poder para outra (DAVIS, 1960). Um ator que não tem responsabilidade e compreensão do poder intrínseco em uma relação perde-o, sem ter noção de que o tinha e o perdeu, somente percebendo o aumento do poder do outro ator envolvido.

2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O TERRITÓRIO, A TERRITORIALIDADE E O PODER

Este capítulo visou a possibilitar a compreensão, de forma “neutra”, das relações de poder que se fazem presentes no território. Pretendeu-se entender o território como um espaço mediatizado pelas relações de poder, estudado a partir dos atores que o compõem; os atores como detentores de poder,

resultado da relação que possuem entre si em um dado espaço; quem pode vir a ser este ator; como ele pode vir a possuir ou a perder poder, e como este poder inerente às suas respectivas relações se forma e se anula como resultado de suas relações. As relações entre os atores, ao mesmo tempo em que são geradoras do poder, dependendo de como se comportam, também podem ser o elemento que irá reduzir ou eliminar este poder. Contudo, consciente de que o poder, por ser inerente à relação de poder, não se elimina, mas se transfere de ator, visto que é parte da relação, e na relação permanece, sendo transferido de ator para ator. Este pode saber ou não que possui ou que perdeu poder, da mesma forma que o novo ator que o adquiriu. Compreender, conhecer as singularidades do poder intrínseco às relações é base para que se tenha a devida responsabilidade, de igual equivalência ao poder que é base para a atuação do ator na relação.

Observou-se neste capítulo que o poder presente em todas as relações demarcando os territórios não é detentor de qualidades positivas ou negativas, simétricas ou dissimétricas, sinérgicas ou conflituosas, mas sim da capacidade de influenciar os atores envolvidos (HOBBS, 2009). Identificou-se que toda relação é marcada pelo poder, porque são relações de controle, influência, dominação, indução, direcionamento, que os homens mantêm entre si na vida cotidiana, e são intencionais, não resultado do acaso. O território é um espaço de relações de poder intencionais, que compõem os processos do cotidiano de todos os atores que o compõem (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). O poder não é algo específico, não tem uma forma definida e única, concreta, constante, enumerável. Ele pode ser considerado como todo recurso, capacidade ou aspecto da realidade que se tornam específicos por seu uso e resultados (RUCKERT, 2005). Contudo, em uma sociedade há uma imbricação das múltiplas relações de poder em diferentes dimensões, interligadas entre si quando se faz uma leitura do território em sua totalidade, numa interação espaço-tempo (ALBAGLI, 1995, p.27), (CLAVAL, 1999), (ALVES; SOARES, 2009), (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). As diferentes dimensões são e estão relacionadas, e por isto são consideradas indissociáveis (SAQUET, 2007a; 2007b). Este estudo parte desta premissa para abordar as relações de poder

dos atores de um território, que permeiam as dimensões com o objetivo de tentar superar os limites impostos em cada concepção feita isoladamente.

Uma das proposições que se percebe neste capítulo é o aspecto de que uma empresa privada, quando se instala em determinado território, altera as relações de poder ali existentes. Isto se aplica a qualquer empresa privada, visto que ela será, a partir do momento de sua instalação, um dos atores a atuar naquele território. Pelo próprio tamanho, indiferente de qual seja a área, visto que o elemento integrador é a existência de relação com os demais atores, ela altera significativamente as relações de poder, pela fonte de poder que naturalmente possui (HOBBS, 2009). O poder, apesar de ser algo inerente às relações sociais, ou de territorialidade, não significa sempre uma relação social com resultados negativos para as partes envolvidas (SANTOS, 1999), visto que é também resultado da intencionalidade e do interesse do ator que exerce esse poder. A partir desta premissa, este estudo tem por base compreender a relação de poder existente em uma dada relação entre atores determinados em um dado campo de poder, criado a partir das relações selecionadas para serem estudadas. Bem como entender de que modo ela atua, com base em qual fonte de poder, e os métodos de influência em si, como ela procede nas relações sociais, visando compreender de fato a territorialidade nas ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e, ainda, compreender os resultados das ações estudadas.

O objetivo deste capítulo foi o de compreender as relações de territorialidade e quais os elementos ou fontes que forjam as relações de territorialidade, as fontes de poder e os métodos de influência que os atores usam para exercer o poder que essas fontes lhes proporcionam. Ainda, como se dão as relações de poder entre os atores, a depender de quais atores, de quais fontes e dos vários métodos de influência. Tais contextos podem ser utilizados como base para se compreender a categoria de análise geográfica denominada território e para analisar determinados atores sob esta perspectiva. Quais as características que estão implícitas no poder concernente às relações entre os atores e como se posicionam na relação, bem como os atores. E, ainda, os possíveis resultados desta relação entre os atores dotados de poder, não como algo imutável ou predeterminado, mas

como resultado da interação dos atores presentes na relação analisada em um dado território.

Cabe ressaltar neste capítulo questões como: a perspectiva de se analisar as relações de territorialidade como uma complexa tessitura de nós e redes; as relações de poder, que estão presentes em todas as relações sociais; o fato de as relações não possuírem linhas de fronteiras definidas sobre o território de ocorrência das relações de territorialidade, com nós que são as partes envolvidas nas relações sociais que, agrupadas, formam um território-rede (HAESBAERT, 2007; 2008), (ROCHA, 2008). Tem-se como base os nós (atores, membros, agentes, sujeitos, *stakeholders*, partes, indivíduos ou grupos) como os vários sujeitos das ações de poder e não mais somente o estado, como uma visão anacrônica destas relações sociais mutáveis (ROCHA, 2008). A territorialidade como representação das ações entre os membros que se relacionam é uma forma de expressão de poder na relação social. Vários atores com várias relações possíveis entre si em um dado território que, pelo poder presente nessas relações, demarcaram o território como um campo de poder descontínuo no espaço, mas um território contínuo nas relações de poder entre as partes.

A identificação da visão histórica que é atribuída ao conceito de território, e como a mesma vem sendo anacronicamente usada, é um aspecto a ser considerado. Os textos utilizados como base para estudar poder e relações sociais, e que vieram a influenciar o conceito de território, apresentam uma abordagem que tem como base os conceitos de forma absoluta, como verdades imutáveis. Contudo, ao analisar a historicidade das discussões conceituais, verifica-se que os conceitos acabam sendo reflexo de como o poder foi expressado nas épocas precedentes aos autores. O conceito de poder, de relações e, por extensão, de território e territorialidade, é dotado destas influências espaço-temporais. O conceito, porém, não é imutável, visto que é resultado da ação do homem, da mediatização do espaço pelas suas relações, e o homem muda, consequentemente as relações mudam. A forma com que o conceito foi abordado refletia antes de tudo o contexto no qual ele foi inicialmente analisado. Não que ele vá se alterar conforme cada autor analisado, mas devem-se respeitar as singularidades do contexto histórico de

cada autor, para compreender como dissecar o conceito de forma a evitar interpretações anacrônicas. Faz-se necessário compreender o conceito e o contexto, de forma a estudar aspectos do real, para que se compreenda se há ou não relação de territorialidade, a partir do fato real pesquisado (SAQUET, 2007a; 2007b). Não se pode predeterminar que haja relação de poder em função dos atores envolvidos ou pelo tipo de relação, por analogia a premissas anacrônicas.

Dentre os diversos possíveis atores que interagem nas possíveis e inúmeras relações de poder em um dado território, estão as empresas privadas, nas mais diferentes áreas de atuação em face da mutabilidade de ações dos seres humanos na sociedade. Uma das áreas de atuação das empresas privadas é o setor de turismo com os meios de hospedagem de luxo (CORRÊA, 1996). Este capítulo vem posicionar este tipo de empresa como um possível ator de relações de territorialidade. Estudos já foram realizados identificando a necessidade de se compreender de fato como se dão as relações de poder dos *resorts* para com os demais atores do território (CARLISLE; JONES, 2012). Não se deve partir de premissas já estabelecidas por razões históricas, já que, pela própria questão histórica, careceria de análise criteriosa dentro de seu período, determinante do contexto. Outro ponto é o fato de que os atores, como já citado, são inúmeros, bem como as relações possíveis, que merecem ser analisadas na individualidade para que se compreenda e se conheça caso a caso seu posicionamento em seu tempo e espaço.

A territorialidade pode ser estudada a partir de um campo de poder, de uma área de abrangência de influência das relações de poder, da forma com que a influência atua na relação, como ela é comunicada e como é usada como forma de influência e os respectivos resultados desta relação de poder (SACK, 2009, p. 21). Tais premissas estarão sendo utilizadas como base para estudar as relações sociais de responsabilidade social empresarial (RSE) que ocorrem entre os atores e as empresas privadas - neste estudo os *resorts* -, nos campos de poder que compõem o território em que estão inseridos. Abordar-se-á a questão da compreensão dos atores envolvidos nas relações e o poder nelas envolvido, e como elas se dão de forma que possam ser mais socio-

ambientalmente responsáveis entre as partes envolvidas, com o objetivo de se conseguir relações de territorialabilidade estáveis e/ou harmônicas (MENDONÇA, 2011). Relações que compreendam a possibilidade de autonomia para cada uma das partes, efetivando-se uma relação social em que o poder nela se equilibre (CARVALHO, 2011). Busca-se com base nestas premissas da categoria de análise geográfica denominada território, na territorialidade e nas relações de poder, compreender as relações que ocorrem no campo de poder das relações oriundas das ações de RSE dos *resorts*.

3 – RESORTS: ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS STAKEHOLDERS

Resort é um tipo diferente de meio de hospedagem que possui especificidades e singularidades que o tornam objeto diferenciado para um estudo acadêmico. Os *resorts* são considerados um espaço carente de estudos (FERREIRA; SILVA, 2008), (SAMPAIO, 2009), (RICHARD; BACON, 2011), (CARDOSO, 2005), (AHMED, 2001), (BREY, 2011). Entretanto, pela quantidade e pelo porte dos empreendimentos que já existem ou que estão em implementação no Brasil, são importantes para os *stakeholders* que com eles têm relação (ROSA; TAVARES, 2002), (SAMPAIO, 2009), (CARDOSO, 2005), (BAPTISTA, 2006). Esta pesquisa visa a contribuir para apresentar elementos que auxiliem nos estudos sobre a relação das ações de RSE entre os *resorts* e os *stakeholders*. Compreender quem são os *stakeholders* relacionados e como se dão estas relações será fundamental para a compreensão de como se dá a territorialidade a partir das ações de RSE.

Como empresas privadas com fins lucrativos, os *resorts* serão analisados também segundo esta perspectiva de organizações privadas e analisados pelos seus ambientes interno e externo. Para esta tese a análise das relações dos *resorts* será com base nestes dois ambientes, como identificados nos estudos sobre organização, sendo o interno passível de ser controlado com mais força e o externo, pela amplitude de variáveis é passível de ser monitorado, mas dificilmente controlado pelo *resort* (BRYSON, 1988), (MARTINS; FONTES FILHO, 1999), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (DANTAS; SOUZA MELO, 2008), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Esta abordagem permite analisar ambientes sob a perspectiva de empresas privadas, mas vindo ao encontro da discussão do espaço estudado objeto de análise geográfica que é o território. E este não se limita ao espaço físico do *resort* – ambiente interno, mas em sua área de influência – ambiente externo (ALDRICH; PFEFFER, 1976):

Ambientes	Interno
	Externo

FIGURA 2 – AMBIENTES DE UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA.

FONTE: O autor, 2012. Adaptado de (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

a) ambiente interno – composto pelos recursos que interagem dentro da estrutura física e administrativa da empresa;

b) ambiente externo – é aquele que “orbita”, circundando a empresa, são as forças e relações externas que interagem com a organização e a influenciam.

Uma base para compreender as partes envolvidas em uma empresa, e por sua vez nos *resorts*, é a teoria dos *stakeholders*, base para as discussões desta tese. As partes com as quais um *resort* se relaciona serão analisadas sob a perspectiva da teoria dos *stakeholders*, sendo considerados *stakeholders* as partes que se relacionam e influenciam ou são influenciadas por uma empresa, neste caso pelo *resort* (BRYSON, 1988), (MARTINS; FONTES FILHO, 1999), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (MORAIS *et al*, 2007), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Entretanto, ciente dos questionamentos sobre a teoria dos *stakeholders* (HILL; JONES, 1992), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (DONALDSON; PRESTON, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000) e (JENSEN, 2001), esta pesquisa faz uso desta teoria de classificação das partes envolvidas pela clareza que ela possibilita na identificação de partes envolvidas nas relações existentes entre uma organização e a sociedade (JONES, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000). Constata-se, ainda, que certos estudos afirmam que há vários possíveis *stakeholders* e discutem sobre a priorização ou não de um sobre o outro, bem como as limitações de qualquer definição, apresentando as críticas possíveis à própria sugestão dos *stakeholders* e de uma gestão com base nos mesmos em função das fragilidades da teoria (DONALDSON; PRESTON, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2001), (SOUZA, 2005), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (HERRERA; ABREU, 2008), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012), (VIEIRA; COSTA; CONTRA, 2012), (KOGA; WADA, 2013). Contudo, para fins deste estudo, não sendo os

stakeholders o foco da discussão, a teoria é utilizada tendo em mente sempre estas ressalvas, como uma teoria passível de ser questionada e discutida quanto a sua validade e aplicabilidade efetiva. Sendo que cada parte interessada tem diferente relação e possui diferente interesse na organização (RESPONSABILIDADE, 2003, p. 91), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012) , (VIEIRA; COSTA; CONTRA, 2012), (KOGA; WADA, 2013) Com base nestes estudos serão analisados como *stakeholders*, para fins desta tese, os seguintes grupos que se fazem presentes nas relações com uma organização do tipo *resort* e o afetam ou por ele são afetados:

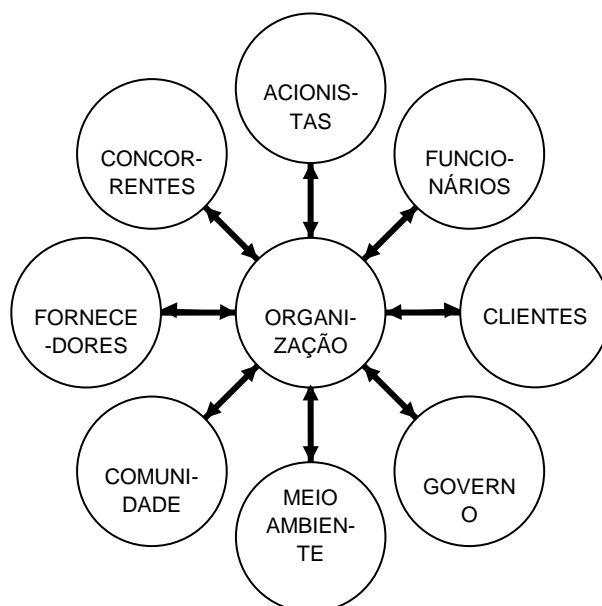


FIGURA 3 – *STAKEHOLDERS*

FONTE: O autor. Adaptado de Donaldson e Preston (1995, p. 69).

a) acionistas – indivíduos ou organizações detentores dos recursos financeiros que mantêm e assistem a empresa na prática de suas funções, eles são considerados também como proprietários ou investidores;

b) funcionários – indivíduos que prestam serviços às empresas, sob alguma forma de contrato formal ou informal;

- c) clientes – indivíduos que compram ou consomem os produtos ou serviços oriundos da empresa, considerados também como consumidores;
- d) governo – organização pública que coordena as atividades de ordem legal e administrativa, responsável pela gestão da área geográfica onde está localizada a sede ou filial da empresa;
- e) comunidade – indivíduos que vivem na região geográfica do entorno de localização da sede ou filial da empresa;
- f) meio ambiente – toda região geográfica, incluindo os seus habitantes, estrutura e espécimes de fauna e flora que se encontram no entorno da localização da sede ou filial da empresa;
- g) fornecedores – indivíduos ou organizações que forneçam qualquer tipo de produto ou serviço para que a empresa execute as suas respectivas funções;
- h) concorrentes – organizações que atuam no mesmo segmento ou não, que concorram com os objetivos fins diretos e indiretos da empresa.

Em pesquisas apresentadas sobre RSE encontraram-se referências a outros possíveis *stakeholders*; contudo, por serem considerados similares aos aqui apresentados, não são utilizados neste estudo (RESPONSABILIDADE, 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2008; 2009; 2011). A divergência identificada nestes 10 anos de estudos realizados no Brasil sobre esta temática evidencia a dificuldade de definição de conceitos sobre quais seriam os *stakeholders*. Em face desta lacuna, usa-se como referência esta base já utilizada pelo autor em seus estudos sobre RSE em *resorts* para este fim (SOUZA, 2005), consciente da limitação que tal opção pode proporcionar para um estudo acadêmico. Contudo, esta seleção é alicerçada pelo estudo tido como base para esta seleção, o qual identifica os grupos de *stakeholders* que vêm ao encontro das pesquisas realizadas pelo autor desta tese (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69), (VIEIRA; COSTA; CONTRA, 2012), (KOGA; WADA, 2013).

Este estudo parte da análise da RSE como uma forma de as empresas contribuírem para a busca da sustentabilidade. Documentos que norteiam as ações em RSE e em sustentabilidade, como as normas ABNT (2004; 2006; 2010; 2012), são respectivamente normas que se correlacionam em função da relação que identificam entre as duas áreas, relação esta também vista em alguns estudos que discutem a relação entre sustentabilidade e a RSE (BLACKBURN, 2007, p. 5), (RESPONSABILIDADE, 2002; 2008) e a importância de ações de RSE para uma possível busca de um desenvolvimento sustentável. Blackburn (2007) apresenta ainda discussão sobre análise das dimensões da sustentabilidade com os aspectos interno e externo a uma organização. O foco deste estudo não é discutir questões relacionadas à teoria da sustentabilidade, mas tão somente fazer uso da discussão sobre as dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e econômica, todas aplicadas aos dois ambientes das empresas (GLAVI; LUKMAN, 2007), (BLACKBURN, 2007, p. 23) para análise das ações de RSE por *stakeholders*.

Dimensões		
Ambiental	Sociocultural	Econômica

FIGURA 4 – DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE
 FONTE: (BLACKBURN, 2007).

As empresas estudadas – os *resorts* – serão analisadas com base nas relações que ocorrem nos seus dois ambientes, em todas as dimensões da sustentabilidade e os respectivos *stakeholders* e as possíveis inter-relações. Ciente de que cada *stakeholder* pode ter diferentes relações e interesses com uma organização, conforme observado (RESPONSABILIDADE, 2003, p.91), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), em função da posição do mesmo em relação ao *resort*, os *stakeholders* serão distribuídos de acordo com o ambiente. Neste estudo acionistas, funcionários e clientes encontram-se localizados fisicamente no ambiente interno dos *resorts* e governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores no ambiente externo, mais próximos e mais distantes de sua área de poder, respectivamente, bem como em relação à possibilidade de obtenção de

informações sobre os *stakeholders* (BRYSON, 1988), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (MORAIS et al, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Os clientes, que em alguns estudos estão citados no ambiente externo (MORAIS et al, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008), neste caso pela singularidade de um *resort* (OMT, 2001), (BREY, 2011) enquanto empresa privada do setor de turismo, identificam-se no ambiente interno (FERREIRA; SILVA, 2008), (SAMPAIO, 2009), (RICHARD; BACON, 2011). Isto porque empresas do setor de turismo, como os *resorts*, possuem como uma das singularidades a necessidade de o cliente estar no ambiente interno ou de produção para receber o produto (BENI, 1998), (OMT, 2001). Entretanto, apesar dos *stakeholders* estarem restritos quando se analisa com base nos respectivos ambientes, o mesmo não acontece quando se analisa a partir das suas respectivas relações no tocante às dimensões de sustentabilidade, sendo que eles interagem em todas elas (ABNT, 2010; 2012).

	Dimensão Ambiental	Dimensão Sociocultural	Dimensão Econômica
Ambiente Interno	Acionistas Funcionários Clientes		
Ambiente Externo	Governo Comunidade Meio Ambiente Fornecedores Concorrentes		

FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS *STAKEHOLDERS* POR AMBIENTE E DIMENSÃO
FONTE: O autor, 2012.

Os *resorts*, enquanto *stakeholders*, se relacionam de uma forma complexa e variada com os seus respectivos *stakeholders*, em ambos os ambientes de uma empresa e nas três dimensões da sustentabilidade. Estudos acadêmicos em nível de pós-graduação *stricto sensu* realizados no Brasil na última década enfatizam de forma unânime a ausência de estudos científicos sobre esta tipologia de meios de hospedagem, apesar da repercussão destes para o cotidiano dos *stakeholders* que vivem nas áreas de influência dos *resorts* (SAMPAIO, 2009); (CARDOSO, 2005), (BAPTISTA, 2006), (COUTO, 2003). Esta pesquisa propõe-se a contribuir para esclarecer algumas das

lacunas abordadas nestas obras sobre a carência de informações nas relações dos *resorts* com os seus respectivos *stakeholders*.

Este capítulo está dividido em quatro partes: inicia com duas partes introdutórias com análises sobre as discussões conceituais e históricas dos *resorts*; as duas partes seguintes apresentam as relações entre *resorts* e *stakeholders*, identificadas nas pesquisas nacionais e internacionais realizadas em estudos científicos sobre *resorts*. A primeira análise é sobre o conceito ou definição do objeto de estudo desta pesquisa, *resorts*, com objetivo de esclarecer a amplitude da discussão atual entre os pesquisadores sobre o tema (BREY, 2011). O objetivo desta análise é compreender as discussões conceituais sobre o espaço que se analisa neste estudo, tendo em vista a falta de compreensão que se tem sobre esta tipologia de meios de hospedagem, tanto para os visitantes *habitués*, quanto para os profissionais que atuam na área (RICHARD; BACON, 2011), (KING; WHITELOW, 2003). A segunda análise apresenta uma discussão sobre a evolução histórica de organizações como *resorts* no Brasil, visto que as mesmas são passíveis de ser compreendidas a partir deste tipo de análise histórica. O objetivo desta parte é compreender como são estudadas estas facetas dos *resorts* nos estudos de pós-graduação no Brasil (SOUZA, 2012). As duas análises seguintes dizem respeito às relações possíveis entre *resorts* e *stakeholders*, e estão divididas entre relações no ambiente interno e relações no ambiente externo, em função dos *stakeholders* envolvidos. Em ambos os ambientes as relações estão divididas pelas dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e econômica, possibilitando desta forma uma análise cruzada dos dados. Tais relações serão analisadas com o objetivo de identificar possíveis elementos de poder, já que é possível identificar, pelas bases teórico-empíricas utilizadas nos estudos, características desses elementos nas relações de territorialidade entre as partes envolvidas nas respectivas relações.

	Dimensão Ambiental	Dimensão Sociocultural	Dimensão Econômica
Ambiente Interno	Acionistas Clientes Funcionários	Acionistas Clientes Funcionários	Acionistas Clientes Funcionários
Ambiente Externo	Governo Meio Ambiente Comunidade Fornecedores Concorrentes	Governo Meio Ambiente Comunidade Fornecedores Concorrentes	Governo Meio Ambiente Comunidade Fornecedores Concorrentes

FIGURA 6 – BASE DE ANÁLISE DAS RELAÇÕES POR AMBIENTE E DIMENSÃO
 FONTE: O autor, 2012.

3.1 CONCEITOS, DEFINIÇÕES E TIPOLOGIA DE *RESORTS*

O objetivo deste capítulo não foi o de realizar um estudo exaustivo sobre as definições, conceituações e tipologias de *resorts*, que alguns pesquisadores citam como objetivo de seus estudos (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011). As discussões conceituais a seguir apresentam reflexões sobre os conceitos, definições e tipologias identificados nos trabalhos científicos nacionais e internacionais analisados, visando apresentar um estado da arte, para que se compreenda a complexidade que as mesmas envolvem, finalizando com a definição que será utilizada nesta pesquisa e a respectiva justificativa.

Identifica-se uma falta de compreensão e de entendimento sobre o tipo de meio de hospedagem denominado *resort*, nos estudos acadêmicos analisados. Nem todos os trabalhos científicos pesquisados sobre *resorts* apresentam uma discussão conceitual sobre o objeto estudado, sendo que alguns pesquisadores apresentam tão somente a definição a ser utilizada no trabalho, ou ainda, apresentam uma conceituação própria de *resort* sem fontes externas (PEREIRA; SALAZAR, 2012). Outros estudos apresentam uma breve discussão do conceito (TAUCEDA; SILVA; MEZZOMO, 2012), (GOMES, 2009). Entretanto, tais bases demonstram-se frágeis, considerando a complexidade deste tipo de meio de hospedagem (SOUZA, 2005; 2012), (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011). Isto posto, esta análise faz-se necessária para compreensão do objeto de estudo, principalmente em estudos em áreas do conhecimento que não têm como objeto de discussões científicas e

mercadológicas a temática de meios de hospedagem, as suas singularidades e as respectivas tipologias.

Os *resorts* podem ser percebidos de diferentes formas em diferentes estudos dependendo das bases dos pesquisadores. Algumas pesquisas apresentam uma discussão conceitual que direciona a definição para o enfoque específico da pesquisa (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011). Outras se apropriam do conceito de *resorts* de autores oriundos dos Estados Unidos, carregado de outras perspectivas sob o viés de que um *resort* seria um empreendimento com vontade própria para certos fins, indiferente de outros fatores, como se o empreendimento fosse dotado de características humanas (CARDOSO, 2005, p. 87-90). Ou ainda, conceituam como um tipo de empresa que só está em locais com características ambientais, sociais e culturais “frágeis” para explorar, e destacando os *resorts* como empreendimentos já carregados de aspectos negativos em seus conceitos, como se isto fosse inerente ao *resort* (CARDOSO, 2005). O conceito da coisa pesquisada deve ser o que ela é, ou vista de forma neutra, e não o que o pesquisador deseja que ela seja. Tal visão pode direcionar a perspectiva do leitor sobre o objetivo, e/ou ainda dar uma visão do objeto sobre a realidade de outro país, como é o caso do conceito usado por pesquisadores de outros países, visto que *resort* não tem a mesma compreensão em todos os países (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011).

Uma empresa privada, mesmo que tenha ações diferentes do objetivo básico para o qual foi implementada, ainda é uma empresa privada. A pesquisa de Brandão (2009) apresenta o viés social das relações de um *resort* com os seus respectivos *stakeholders*. Entretanto, não se pode esquecer que um *resort* é uma organização privada com fins lucrativos. Mesmo que em suas relações desenvolva ações no campo social (SOUZA, 2005), este não é o foco deste tipo de organização, mas um reflexo de suas ações, o que torna questionável defini-lo por suas ações em uma área específica, e não pelo que ele é enquanto organização privada com fins lucrativos.

Compreender a coisa pesquisada como resultado de estudo sobre ela permite uma base mais adequada para os estudos que se realizam. Algumas pesquisas apresentam uma discussão ampla do conceito tendo como base não

só outros estudos científicos, como também órgãos oficiais de Turismo, empresas de consultoria especializadas em meios de hospedagem, e associações de classe da área de *resorts*, como ocorre em Rosa e Tavares (2002), Lehn (2004), Loureiro (2005), Cardoso (2005), Santos (2009), Pinheiro, Koga e Wada (2010), Barbosa (2010) e Silva (2010). Tais práticas acadêmicas resultam em pesquisas que apresentam conceitos dos *resorts* como uma tipologia de meio de hospedagem, com características que os diferenciam dos demais tipos, mesmo não tendo, no caso do Brasil, uma exigência específica no aspecto legal ou oficial para que um meio de hospedagem faça uso da nomenclatura *resort*.

O Brasil possui mais de 80 meios de hospedagem identificados como *resorts* e/ou hotel de lazer, localizados em todas as 5 regiões do país, e em mais de 15 Unidades da Federação (UF), segundo inventário realizado pela Associação Brasileira de *Resorts* (ABR), em parceria com o Jornal Panrotas, especializado no setor de turismo no Brasil (ANDRADE, 2011). Contudo, alguns estudos também realizam inventários sobre os *resorts* do Brasil (ROSA; TAVARES, 2002), (CARDOSO, 2005), (BARBOSA, 2010), (SILVA, 2010), utilizando bases específicas de cada pesquisador como referência. Nem todos os meios de hospedagem pesquisados nesses estudos, que se posicionam no mercado como *resorts* fazem uso da denominação *resort* em suas organizações. Verifica-se, também, uma limitação aos estudos que tomam como base os *resorts*, porque nem todos os meios de hospedagem com características similares aos *resorts* se autodenominam *resorts*. Há necessidade de se compreender que os diferentes tipos de meios de hospedagem, mesmo entre os denominados ou com características similares aos *resorts*, podem apresentar particularidades individuais relativas também a sua localização, visto que sofrem naturalmente influências dos *stakeholders* com os quais desenvolvem relações similares às que ocorrem em *resorts* (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011). Tal fato precisa ser analisado sempre que se estudam *resorts*, visando caracterizar quais são os elementos que os identificam para que se compreendam as relações dos mesmos.

É preciso compreender que mesmo entre os *resorts* há diferenças, não só em função de questões relativas ao ambiente externo, mas também dos

diferentes elementos do ambiente interno de cada um. Algumas pesquisas apontam ainda estudos que discutem as possíveis tipologias de *resorts* com base na localização dos mesmos (TAUCEDA; SILVA; MEZZOMO, 2012), (LOUREIRO, 2005) e ainda com base no uso e/ou serviços (SILVA, 2010 e ROSA; TAVARES, 2002), sendo que este último acrescenta ainda a discussão em relação ao tipo de diária que iria influenciar uma possível tipologia. Visto que alguns quesitos como localização, usos, serviços e diárias influenciam na relação com os *stakeholders*, faz-se necessário compreender tais aspectos, apesar de este estudo não objetivar a análise por tipo de *resort*. Para isso, segundo estas considerações, haveria necessidade de uma outra discussão científica a este respeito. Serão considerados elementos-base de clara identificação e acessível possibilidade de mensuração, de forma objetiva, como se identifica na metodologia, no tocante ao tamanho (funcionários, UHs e leitos), formas de gestão e localização, entre outros elementos objetivos.

Os *resorts* ainda são identificados pela aglutinação dos ambientes internos e externos em um só ambiente do *resort*. Nem todas as pesquisas apresentam os *resorts* pesquisados como tipos de meios de hospedagem, algumas tomam por base uma área em uma comunidade (HAO; LONG; KLECKLEY, 2011). Nestes casos usa-se também o termo comunidade *resort*, para pessoas que vivem do turismo em uma destinação turística. Outros ainda usam o termo *resort* para áreas turísticas, com segundas residências (STANFIELD, 1969a, 1969b), (HART, 1984). Entretanto, pesquisadores como Baptista (2006) identificam uma discussão conceitual para *resort* como um destino com grande quantidade de atrativos turísticos, mas não cidades. Já Patuleia, Ferreira e Almeida (2011) apresentam a discussão do conceito de *Resort Integrado*, utilizada em Portugal por conta de regulamentação em 2007 pelo Órgão Oficial de Turismo do país, que é similar a de *resort* destino (Austrália) (KING; WHITELOW, 2003), (HAO; LONG; KLECKLEY, 2011), e *resort* área (EUA) ou espaços com grande quantidade de segunda residência, também nos EUA (STANFIELD JR., 1969a; 1969b), (HART, 1984). Entretanto, tal fato não será discutido neste estudo em virtude do uso que se faz do termo *resort* no Brasil, aplicando-o exclusivamente aos meios de hospedagem (ROSA; TAVARES, 2002).

O termo *resort* possui percepções diferentes para cada *stakeholder*, de acordo com a sua relativa relação com o *resort*. Chama atenção o estudo de King e Whitelaw (2003) que identifica uma quantidade de definições para *resort*. Mesmo entre os visitantes e proprietários de empresas - muitos usam o nome como uma ferramenta de *marketing*, como um *plus* para o nome da empresa - a maioria pesquisada de fato não sabia e não tinha ideia do que significa um *resort*. Visto que entre os próprios profissionais (BREY, 2011) o conceito não é unanimidade, e os próprios pesquisadores (PEREIRA; SALAZAR, 2012), (TAUCEDA; SILVA; MEZZOMO, 2012), (GOMES, 2009) não fazem questão de discutir a definição usada em suas pesquisas, isto só reforça a ausência de base conceitual sobre o que se entende por *resort* no meio acadêmico e na formação de futuros profissionais da área.

Alguns estudos se detiveram unicamente na compreensão do que significa o termo *resort*. Em 2011 duas pesquisas foram realizadas exatamente com o objetivo de esclarecer este ponto. Richard e Bacon (2011) e Brey (2011) se propuseram a realizar pesquisas com estudiosos e profissionais da área de *resorts* com o objetivo de apresentar definições, conceitos e tipologia para este tipo de meio de hospedagem. Como resultado, apresentam uma conceituação de *resorts* com base nessa ampla pesquisa e também uma proposta de tipologia para *resorts* por localização, por tipo de serviço e pelo tipo de uso da estrutura, e finalizam apresentando ainda indicadores de desempenho financeiro para *resorts*. Enquanto Brey (2011), na pesquisa denominada Taxonomia dos *Resorts*, apresenta uma classificação e uma conceituação para *resorts* internacionais, considerando inclusive em seus estudos a discussão do não-lugar, o uso do nome para gerar demanda e também as discussões entre *resorts* e cruzeiros. Apesar da abrangência, no tocante à diversidade de profissionais, tanto de pesquisadores quanto do mercado, da área pesquisada e da amplitude de obras tomadas como referência, o fato ainda de os dois autores serem dos EUA, e os *resorts*, apesar de construídos com bases similares em diversas partes do mundo, o uso dos mesmos e a compreensão do termo *resort* têm variações de país para país por razões culturais (SOUZA, 2005, 2012). Neste estudo utiliza-se uma definição específica para o termo, visando respeitar as singularidades do país do estudo.

Para fins desta pesquisa a definição de *resort* utilizada é a mesma identificada nos estudos de Souza (2005), Cardoso (2005), Gaspar, Santos, Polo e Polo (2008), Santos (2009), Silva (2010) e Barbosa (2010), que utilizam a mesma definição da Associação Brasileira de *Resorts* (ABR):

É um empreendimento hoteleiro de alto padrão em instalações e serviços, fortemente voltado para o lazer em área de amplo convívio com a natureza, no qual o hóspede não precisa se afastar para atender suas necessidades de conforto, alimentação, lazer e entretenimento (ASSOCIAÇÃO, 2012).

Esta definição será utilizada não somente por ser a que vem balizando os estudos realizados no Brasil nos últimos anos, mas também porque este estudo tem como base para a sua amostra os *resorts* associados à ABR. Então se toma como base este conceito para aceitar o meio de hospedagem *resort* no Brasil como sendo esta entidade na atualidade para os órgãos oficiais de turismo do país – Ministério do Turismo (MTur) e Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR) – a associação de classe que representa este tipo de meios de hospedagem. Essa associação pode ser vista como uma evolução da história dos *resorts* no país, pois eles vinham sendo implementados de forma aleatória inicialmente, e sistemática com o passar dos anos, como resultado de processos econômicos que levam à formação da própria associação, como será visto a seguir (ROSA; TAVARES, 2002).

3.2 HISTÓRICO DOS *RESORTS* DO BRASIL

Nesta parte dos estudos o objetivo é apresentar uma visão sobre o estado da arte das pesquisas científicas sobre os *resorts* do Brasil realizadas por pesquisadores brasileiros, com base no que os autores intitulam de história dos *resorts* do Brasil, que em muitos casos confunde-se com o que identificam como história dos meios de hospedagem em geral. Ou, ainda, identifica-se uma carência de bases de dados e de evidências conceituais para as discussões apresentadas.

Algumas pesquisas citam história dos *resorts*, mas as bases utilizadas e os respectivos textos deixam evidente que abordam as obras e informações

relativas aos meios de hospedagem de forma geral (CARDOSO, 2005), (SILVA, 2010). Outras pesquisas, ainda, fazem uma relação com a evolução dos meios de hospedagem dos tipos *spa* e termalismo, talvez pela quantidade de *resorts* que oferecem estes serviços (TAUCEDA; SILVA; MEZZOMO, 2012), (SILVA, 2010), (RICHARD; BACON, 2011), (BREY, 2011). A ausência de estudos específicos sobre uma área não permite liberdade para apresentar uma versão do que poderia ser considerado para tal, o que deixa evidente a lacuna de informações sobre a evolução dos *resorts*, bem como o uso inadequado dos dados existentes e a falta de compreensão da diferença entre as tipologias de meios de hospedagem.

A busca de conhecimento sobre como os *resorts* se desenvolveram no Brasil vem encontrando iniciativas isoladas. Identificam-se algumas pesquisas com o intuito de efetivamente discutir uma história para os *resorts* do país, porém com fraca fundamentação quanto aos dados citados (GOMES, 2009, p. 85-95), (OLIVEIRA, 2004), (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011 *apud* CORIOLANO, 2006, p.160). Outros estudos discutem uma possível história da origem deles no Brasil associada à cadeia de meios de hospedagem Club Mediteranéé e à implementação de suas respectivas unidades na Bahia e no Rio de Janeiro, na década de 1980 (SANTOS, 2009), (PONCE, 2006). Alguns estudos apresentam uma discussão sobre a história dos *resorts*, separando-os nos níveis nacional e internacional (PONCE, 2006), contudo sem bases sólidas de estudos sobre esta tipologia de meio de hospedagem no nível internacional. Por sua vez, fica a lacuna quanto aos meios de hospedagem que possuem serviços atribuídos a *resorts*, mas que não se vendem como tal. Esta limitação precisa, portanto, ser discutida em futuros estudos sobre algumas questões: em relação aos meios de hospedagem que atuavam com atividades similares e simplesmente passaram a denominar-se *resorts*, bem como os que se denominam *resorts*, mas não possuem estrutura para tal; como eles se desenvolvem pelo país ao longo dos anos e em relação às denominações e aos tipos dos mesmos, bem como os motivos que impulsionaram tais movimentos.

A evolução da quantidade de *resorts* no Brasil ao longo dos anos (ROSA; TAVARES, 2002), (ANDRADADE, 2011), (ABR, 2011), (BSH, 2008;

2011), reflete-se também na variedade de gestão dos mesmos. Como meio de hospedagem os *resorts* também são empresas independentes ou reunidas em cadeias ou redes, com diferentes formas de gestão, tanto no Brasil quanto no exterior, podendo ser identificadas as seguintes formas de gestão no caso específico do Brasil: como formas de gestão para empresas independentes identificam-se *resorts* geridos pelos proprietários (CHON; SPARROWE, 2003, p. 98-99), geridos associativamente (LICKORISH; JENKINS, 2000, p. 162) e geridos em sistema de condomínio (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 78-79), (CHON; SPARROWE, 2003, p. 99-101), (MONTANER MONTEJANO, 2001, 155-156). E como cadeias ou redes identificam-se as formas de gestão: próprios (SANTI, 2004); franquia ou *franchising* (DUARTE, 1996, p.34) (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 79-81), (CHON; SPARROWE, 2003, p. 101) (SANCHO, 2001, p. 91) e arrendamento, em sistema de *leasing* ou aluguel, (VALLEN; VALLEN, 2003, p. 79), (CHON; SPARROWE, 2003, p. 103) (SANCHO, 2001, p. 91). A tipologia do meio de hospedagem *resort* apresenta então diferentes formas de gestão que podem influenciar suas relações com as partes envolvidas.

UNIDADES	FORMA DE GESTÃO
Independente	Proprietário
	Associativamente
	Condomínio
Cadeia ou Rede	Próprios
	Franquia ou <i>Franchising</i>
	Arrendamento em sistema de <i>leasing</i> ou aluguel

FIGURA 7 – FORMAS DE GESTÃO DE MEIOS DE HOSPEDAGEM
 FONTE: O autor, 2013.

Resort é um tipo de meio de hospedagem que pode ser considerado uma empresa com fins lucrativos, e alguns estudos analisam sob esta perspectiva o seu surgimento e evolução. Um estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) discute o surgimento e o aumento de *resorts* no Brasil com base em dados econômicos de demanda e oferta turísticas e as consequências disto para o turismo de litoral, principalmente, e para os *resorts* do país (ROSA; TAVARES, 2002), (BSH, 2008; 2011). Tal estudo foi desenvolvido com base de dados da realidade

brasileira, caracterizando ainda por região, as possíveis razões para tal distribuição geográfica, ressaltando, porém, a ausência de dados sobre o setor, como identificado também em pesquisas realizadas 8 anos depois (SANTOS, 2009), (SILVA, 2010), (BARBOSA, 2010). Estes estudos apontam a evolução da quantidade de *resorts* e a localização deles no Brasil, como resultado de projetos de investimento, seguindo tendências internacionais de ações na área de turismo de lazer em litorais, o que se aplica para justificar a concentração dessa distribuição principalmente no litoral e na região nordeste (BSH, 2008; 2011), (SILVA, 2010), (BARBOSA, 2010), (ANDRADE, 2011). Contudo, cabe ressaltar que esta é uma possibilidade de estudo, e que foi realizada como pesquisa de gabinete com os dados disponibilizados na época, não se sabendo quanto os dados são fidedignos quanto aos projetos financeiros realizados e às fontes dos mesmos. Seria necessária pesquisa de campo com este objetivo, até para que se contrastasse com os dados econômicos usados como base para os estudos realizados. Ainda, estudos que analisem a influência dos ambientes e dos *stakeholders* nas ações de implementação deste tipo de meio de hospedagem, como se verifica a seguir, pela complexidade e variabilidade de relações possíveis entre as partes, divididas segundo os ambientes interno e externo.

3.3 RELAÇÕES SOCIAIS NO AMBIENTE INTERNO

Os dados relativos às relações sociais no ambiente interno estão divididos em três partes, de acordo com as chamadas dimensões da sustentabilidade, utilizadas neste trabalho (ABNT, 2004; 2010; 2012), (BLACKBURN, 2007) seguindo a sequência de ambiental, sociocultural e econômica. Em cada uma das dimensões são tratados os assuntos segundo as relações sociais entre os *stakeholders* identificadas nas pesquisas realizadas. Como se tratam de relações sociais possíveis no ambiente interno ao *resort*, ou seja, dentro do espaço físico do mesmo, serão abordadas questões relativas aos seguintes *stakeholders* desse ambiente: acionistas, funcionários e clientes. Esta discussão contribui para que se compreendam quais as possíveis relações sociais entre os *stakeholders* e os *resorts*. Desta forma, em estudos

como este podem se identificar quais seriam as partes efetivamente afetadas pelas ações dos *resorts*, para as quais estes deveriam ter uma ação integrada dentro da perspectiva discutida nesta tese.

3.3.1 Relação Social na Dimensão Ambiental

As relações sociais no ambiente interno ao espaço físico do *resort* e a dimensão ambiente serão abordadas sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente interno, que são os acionistas, os funcionários e os clientes, destacando-se a presença de relações sociais envolvendo o *stakeholder* acionista. O tamanho físico de um *resort* é uma das características que o diferenciam de outros tipos de meios de hospedagem, fazendo com que ele possua, no ambiente interno, áreas consideradas facilitadoras de relações sociais com o *stakeholder* ambiente (BSH, 2008; 2011), (BREY, 2011), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (SOUZA, 2005; 2012).

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno	Relações Sociais: Com os acionistas; Com os funcionários; Com os clientes. Razões: Ausência de elementos para avaliação, controle e monitoria dos projetos de <i>resorts</i> ; Ausência de profissionais qualificados; Expansão física da área do <i>resort</i> ; Má gestão da demanda.		
Externo			

FIGURA 8 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE INTERNO

FONTE: O autor, 2012.

Uma relação que fica evidente em pesquisas científicas sobre *resorts* (DRABECK, 2000), (AHMED, 2001), (COUTO, 2003), (SANTOS NETO, 2003), (LOUREIRO, 2005), (MATTO, 2007) é a ausência de uma postura que possibilite avaliação adequada do projeto que se implementou quando da elaboração do *resort*. Desde a ausência de dados (DRABECK, 2000), (ROSA; TAVARES, 2002) a procedimentos operacionais e normatização de como e quem efetuará o controle da gestão de possíveis danos ambientais por parte

destas empresas (LOUREIRO, 2005). Aspectos estes que refletem os pontos a seguir: *resorts* sem condições efetivas de ser geridos de forma efetivamente preventiva e com forte potencial para ocorrência de possíveis incidentes nas relações com os diferentes *stakeholders*.

Faz-se necessário o comprometimento dos acionistas ou do gestor responsável pelo empreendimento em implementar ações de RSE que de imediato podem gerar custo, mas a longo prazo mostram-se benéficas para a empresa pela redução de impactos negativos (RICHINS; SCARINCI, 2009). Algumas ações podem ser motivadas por pressões dos *stakeholders* do ambiente interno e pela gestão baseada em recursos (ITO, 2007). Dentre as pressões dos *stakeholders*, identifica-se a do próprio meio ambiente (HENDERSON, 2007), (GARCIA *et al*, 2006). Contudo, há necessidade de que os acionistas tenham uma base de formação mínima para que compreendam o que precisa ser feito e a forma adequada de fazê-lo (SCALON, 2007). É preciso que saibam identificar os elementos que dão direcionamento às ações necessárias para a adequada gestão do empreendimento.

Entre os elementos, como identificados em Ahmed (2001), está a inadequação de pessoas a cargos e gestores com conhecimento insuficiente sobre sustentabilidade para tomar decisões. Outro aspecto observado (COUTO, 2003), (SANTOS NETO, 2003), (MATTO, 2007) identifica a falta de acompanhamento dos projetos para verificar se de fato o empreendimento está cumprindo o que foi aprovado, visto que os *resorts*, pelas áreas em que são construídos, tradicionalmente exigem prévios estudos e projetos. Ou seja, mesmo quando há projetos ou dados – nem sempre eles existem (COUTO, 2003) - há falta de profissionais para geri-los, e pesquisas como esta propõem-se a sanar esta lacuna.

Os elementos presentes nas relações, tanto na dimensão ambiental quanto com o *stakeholder* ambiente, se destacaram, como apontam pesquisas realizadas na última década (TORRES; MOMSEN, 2005), (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (COMMUNITY, 2010). Estudo realizado para implementação de *resort* identifica relações que provocaram alterações nas paisagens, causando a redução ou a perda de *habitat* para elementos da fauna e da flora terrestre, aquática e aérea. Também

se verificaram ocorrências de elementos sonoros danosos ao ambiente, desde o período de construção dos *resorts* até a sua efetiva operação (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005). A necessidade de se implementar *resorts* em áreas com recursos naturais que possibilitem beleza cênica, aliada à falta de projetos adequados e gestores qualificados, resulta em relações com características conflituosas.

Muitas dessas relações sociais se devem à expansão da área interna do *resort* no espaço do entorno (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007) ou em função dele (SAMPAIO, 2009). Tais ações, como forma de alavancar o projeto dos *resorts* visando a dar um suporte para a viabilidade econômica, vêm sendo, como já visto, discutidas desde a década de 1970 (STANFIELD JR., 1969a; 1969b), (ROSA; TAVARES, 2002). Apesar de existirem pesquisas desde essa época, o fato de não se possuir gestores com adequada qualificação (SCALON, 2007) corrobora para organizações com ações desta natureza, mesmo que possam gerar relações prejudiciais para as partes envolvidas.

Na relação social com o *stakeholder* ambiente uma das ações que mais se destacam nos estudos é a deposição inadequada de resíduos sólidos, desde o período da construção até a operacionalização (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005), (NORD, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (GOMES, 2009). Em seus estudos, Oliveira (2004) identifica, além da deposição dos resíduos sólidos, também os líquidos e gasosos e Nord (2006), o desperdício no uso dos recursos naturais utilizados na operação dos *resorts*. Mesmo com todas as discussões sobre questões relacionadas à sustentabilidade, o uso e a gestão inadequados dos recursos naturais são discutíveis quanto à efetividade e à eficácia de ações em *resorts* (BLACKBURN, 2007), (RESPONSABILIDADE, 2002; 2003; 2004; 2005; 2008; 2009; 2010; 2011).

Além dos pontos já identificados da relação com o ambiente em função da operação dos *resorts*, outro ponto que se destaca são as relações oriundas de uma característica inerente à atividade: a sazonalidade (NELLEMANN; JORDHØY; STØEN; STRAND, 2000), (PULLMAN; THOMPSON, 2002). Tal característica gerou nos *resorts* pesquisados um aumento das ações antrópicas, como a redução da vida selvagem, pelo aumento acentuado da

demanda no local visitado, identificando-se relações específicas no período de alta demanda, pelo aumento do fluxo de pessoas nas áreas naturais do *resort* visitado.

As relações sociais identificadas nas pesquisas nas últimas duas décadas não podem ser consideradas elementos do acaso, pois pesquisas desde a década 1970 já abordavam as questões relativas às relações sociais de *resorts* (STANFIELD JR., 1969a; 1969b), (ELLIOTT; JOHNS, 1993). Elas identificam que as estruturas dos *resorts* sofrem, desde a década de 1960, influência das tendências do setor de turismo, principalmente originadas por características da demanda (ROSA; TAVARES, 2002), (BSH 2008; 2011). O aumento do número de pessoas viajando originou aumento do número de *resorts*, principalmente em áreas litorâneas do Brasil, seguindo tendências internacionais, aliadas à ausência de projetos e de ferramentas de controle de implementação e de gestão.

Entretanto, não se pode atribuir estas relações somente aos acionistas de um *resort*, vista, como foi identificado em pesquisas, a ausência de funcionários com preparo adequado e de um sistema de gestão com critérios e normatização claros para uma adequada gestão ambiental dos *resorts* estudados (AHMED, 2001), (SCALON, 2007). Tais pontos muitas vezes causam falhas de gestão mesmo em empreendimentos que têm em seu escopo gestores efetivamente profissionais, com conhecimento tanto de mercado quanto científico sobre a área (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011). Mesmo com profissionais qualificados já se identificam projetos de *resorts* que apresentam relações sociais assimétricas. Tais elementos devem ser então considerados quando da elaboração desses projetos para minimizar tais possibilidades.

E quando se questiona sobre o percebido pelos clientes quanto às relações sociais do *resort* com o ambiente, é possível dizer que não se identificam planejamentos suficientes para uma adequada gestão das questões ambientais no *resort* visitado (DRABECK, 2000), (AHMED, 2001), (GIL; SOSA, 2003). Desde questões relacionadas à previsão de possíveis desastres (DRABECK, 2000), quanto ao excesso de pessoas no *resort* e os cuidados com os meios de transportes utilizados (GIL; SOSA, 2003). Apesar de terem

optado por aquele *resort* para visitar, os clientes mantêm visão crítica quanto às posturas do mesmo em relação aos recursos naturais dos ambientes interno e externo, visto que quando se trata dos recursos naturais não há fronteiras.

Como observado, as relações da dimensão ambiente, no espaço interno do *resort*, têm forte relação com o *stakeholder* acionista, apesar de também ter sido observada a relação com os funcionários e com os clientes. Contudo, os acionistas majoritariamente se destacam nesta relação pela variedade de possíveis formas de relação do *resort* em si com o ambiente.

3.3.2 Relação Social na Dimensão Sociocultural

As discussões sobre as relações sociais no ambiente interno ao espaço físico do *resort* e a dimensão sociocultural serão abordadas sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente interno: os acionistas, os funcionários e os clientes. De acordo com o observado, há presença de relações com os três *stakeholders* nesta dimensão e cabe destacar a equitativa distribuição das relações entre as partes.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno		Relações Sociais: Com os acionistas; Com os funcionários; Com os clientes. Razões: Ausência de regulação para criação e monitoria dos <i>resorts</i> ; Ausência de valorização de elementos culturais regionais; Ausência de valorização de mão de obra local; Ausência de funcionários qualificados; Ausência de avaliação adequada para os funcionários; Ausência de atividades socioculturais locais para os clientes.	
Externo			

FIGURA 9 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE INTERNO
 FONTE: O autor, 2012.

Em pesquisa realizada, Ahmed (2001) identifica ausência de regras com cobranças claras para que os *resorts* possam ser planejados e geridos de forma que efetivamente respeitem não somente as questões relativas à dimensão ambiental, mas também a dimensão sociocultural. Um *resort* não tem como objetivo ser implementado para gestão de aspectos socioculturais (BRYSON, 1988), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Contudo, visando a uma gestão profissional, a preocupação com os funcionários, enquanto *stakeholders*, é ponto básico para um resultado positivo na dimensão econômica, pela inter-relação que há entre as partes. Ahmed (2001), entretanto, discute estes pontos pensando na gestão de um *resort* voltado para a busca de uma gestão sustentável. E mesmo por dimensão ou por *stakeholder* não se percebe uma gestão adequada, menos ainda se for pensada de forma integrada e contínua.

Como identificado em Rosa e Tavares (2002), os projetos de expansão dos *resorts* e a sua evolução quantitativa, no Brasil, seguem tendências internacionais, mais precisamente projetos oriundos dos EUA, o que resulta em projetos arquitetônicos que, como se verifica em Loureiro (2005) e Couto (2003), não são elaborados respeitando e valorizando elementos da cultura da região em que são implementados. Muitos projetos por não respeitarem a cultura local têm sua vida útil prejudicada, tendo em vista o *resort* não ser adequado para a região em que foi construído. Este fator resulta em manutenção e operação com deficiências em função do projeto, mas que é operacionalizado pela mão de obra que tem de superar as adversidades. Couto (2003) identifica ainda que nem a mão de obra do local é valorizada nos projetos. A valorização poderia minimizar certos problemas, pois trabalhadores locais conheceriam a realidade do local.

A relação social na dimensão sociocultural, como identificado em Oliveira (2004) e Santos Neto (2003), é agravada pela postura da gestão dos *resorts*, visto que compromissos assumidos em audiências públicas de aprovação dos projetos dos *resorts* não são cumpridos, como projetos que gerariam empregos e manutenção de características culturais da localidade. Também são negligenciados compromissos em relação às condições de

trabalho (SANTOS NETO, 2003), (COUTO, 2003). Condições como estas propiciam ambientes internos de trabalho inadequados, considerando que a relação de confiança deixa de ser cumprida por uma das partes. Tal ambiente de trabalho não propicia bons resultados para as partes envolvidas, e as consequências podem ser sentidas por outras partes envolvidas, com aspectos inadequados em cadeia, causando impactos sociais de diversas ordens, principalmente para o *stakeholder* funcionários.

A estrutura legal para implementação de *resorts* cobra certas ações que visam a identificar antecipadamente possíveis problemas para a relação entre as partes. Identifica-se que mesmo ocorrendo tais procedimentos, com os obrigatórios registros, *a posteriori* eles não são respeitados, e não se identifica por parte do poder público nenhuma ação para cobrar do *resort* a resolução de tais pontos (COUTO, 2003). Evidencia-se, assim, a falta de compromisso efetivo com o que foi assumido com o poder público local para resolução de pendências.

Enquanto Ahmed (2001) identifica ausência de funcionários com formação adequada para atuação em um meio de hospedagem padrão *resort*, Brandão (2009) identifica da parte dos *resorts* inexistência de uma gestão com procedimentos que respeitem os funcionários. Estes possuem baixa qualificação pelas condições de trabalho ofertadas, ou, por outro lado, são funcionários de baixa qualificação justamente pelas condições de trabalho ofertadas nesse cenário de competitividade para os *resorts* (ROSA; TAVARES, 2002). Compreender as relações para geri-las se faz necessário em qualquer organização, principalmente na área de serviços, pelas próprias características da mesma (BREY, 2011), (RICHARD; BACON, 2011).

Quanto às relações entre os *resorts* e os funcionários, identificam-se em Brandão (2009) aspectos relativos às liberdades individuais dos funcionários, discriminação por questões de ordem de gênero, etnia, biótipo e opção sexual, enquanto estudos identificam que as avaliações dos funcionários não são as mais adequadas e há falta de processos de integração e de treinamento (PATIAR; MIA, 2008), (BRANDÃO, 2009), (TAYLOR; FINLEY, 2010). Tais pesquisas mostram o *déficit* relacionado à gestão dos funcionários em *resorts*, desde aspectos legais até falhas de gestão. *Resorts* vendem-se pelo serviço e

em quantidade, mas tê-los em qualidade com funcionários trabalhando em um ambiente interno com tais características torna-se praticamente inviável (BREY, 2011). Estes são aspectos que fazem com que os funcionários trabalhem em *resort* única e exclusivamente por falta de opção. Aliado a este quadro identifica-se também a baixa remuneração salarial, que resulta em um cenário desanimador, mesmo para os profissionais da área que estudam e têm perspectiva de carreira (BRANDÃO, 2009). Faz-se necessário promover mudanças nesse contexto.

Um fato que agrava mais ainda o cenário apresentado é o resultado da pesquisa de Grabau (2004), que identificou um estado da arte sobre as condições de saúde em um *resort* após a morte de um funcionário. Ou seja, além de condições trabalhistas e de relação humana inadequadas, desrespeitando direitos trabalhistas, a vida é colocada em risco pelas condições do ambiente interno. Beleza e qualidade a que custos? Dizer que funcionários estão morrendo em função das condições de trabalho neste caso não seria nenhum exagero, apenas uma constatação confirmada por pesquisa científica.

Ainda no ambiente interno tem-se a manifestação de clientes sobre a preferência por manifestações culturais que sejam efetivamente da comunidade visitada, e não apenas atividade criada com base em manifestações locais, já que os *resorts* não trabalham em conjunto valorizando tais manifestações (SEDMAK; MIHALIC, 2008). Por outro lado os clientes percebem quando não há orientação da parte do *resort* sobre como fazer para visitar o ambiente externo e suas atrações culturais (BRANDÃO, 2009). Ou seja, os clientes demonstram perceber as atividades desenvolvidas, quando estas não são manifestações locais, as que preferem quando de suas visitas.

Em contraposição, estudos identificam também hóspedes com posturas inadequadas quanto ao comportamento nas localidades visitadas, o que, por sua vez, pode ser atribuído à falta de orientação ou à base cultural do visitante (AHMED, 2001), (SILVEIRA, 2006). Tais características fazem com que eles tenham atitudes agressivas às culturas locais visitadas, ambientes diferentes da sua origem (SILVEIRA, 2006). Entretanto, estes são pontos que podem ser

orientados no ambiente interno visando a uma melhor relação entre os clientes e os demais *stakeholders* do ambiente externo.

3.3.3 Relação Social na Dimensão Econômica

As discussões sobre as relações sociais no ambiente interno ao espaço físico do *resort* e a dimensão econômica também serão abordadas sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente interno: os acionistas, os funcionários e os clientes. Destaca-se também a considerável presença de relações sociais da dimensão econômica com o *stakeholder* acionistas.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno			Relações Sociais: Com os acionistas; Com os funcionários; Com os clientes. Razões: Ausência de planejamento financeiro e de políticas tarifárias; Precariedade de dados usados para gestão; Precariedade de critérios de avaliação de performance; Gestão inadequada da demanda em função da sazonalidade; Gestão inadequada dos ativos de alto custo.
Externo			

FIGURA 10 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE INTERNO

FONTE: O autor, 2012.

Nos *resorts*, como organização privada que tem como objetivo principal o lucro, a gestão financeira deve ser priorizada como elemento de equilíbrio da sua sustentabilidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (DONALDSON; PRESTON, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000). Entretanto, em Ahmed (2001) identifica-se a ausência de condições de gestão adequada para obtenção desta máxima de uma empresa privada, e a organização mostra-se desprovida tanto de ferramentas de controle quanto de mão de obra em condições de fazê-lo.

Deve-se, então, pensar em uma organização com gestão de forma sustentável ou com ações de RSE que sejam desenvolvidas nesse sentido, com uma base que dê suporte para a sustentabilidade financeira da organização. Em estudo realizado em *resorts* verificou-se que as decisões não estavam sendo tomadas por pessoas identificadas com qualificações adequadas para tal, tendo como referência somente questões financeiras, excluindo-se outros critérios para a manutenção da organização, que não se manteve financeiramente bem gerida (AHMED, 2001).

Vindo ao encontro destas discussões, estudos identificam a ausência de um planejamento de longo prazo no campo financeiro, pois foram identificados *resorts* com elevados ganhos financeiros em curto prazo, com ausência de gestão adequada (MOSS; RYAN; WAGONER, 2003), (TOH, 2007). O custo financeiro de um *resort*, que envolve ativos de alto custo, necessita de uma gestão equilibrada e ponderada de longo prazo, visando à obtenção do retorno destes investimentos (TOH, 2007), (ABR, 2011), (BSH, 2008; 2011). Cabe também considerar a sazonalidade, que concentra a demanda em períodos específicos do ano, diferentemente da distribuição de muitos custos que não respeitam esta singularidade (NELLEMANN et al, 2000), (PULLMAN; THOMPSON, 2002). É fundamental que uma gestão financeira compreenda um cenário com estas particularidades e tome decisões com base no longo prazo, visando ao equilíbrio econômico dos *resorts* e dos *stakeholders* envolvidos.

Aliado a esta discussão, Toh (2007) verifica, além da má gestão de ativos de alto custo, também uma má gestão da sazonalidade, corroborando estudos que alertam para a necessidade de ações de comunicação diferenciada para redução da sazonalidade (NELLEMANN et al, 2000) (PULLMAN; THOMPSON, 2002). Os *stakeholders* compõem um conjunto de partes envolvidas que tem relação com a organização – *resorts* – ao longo do ano, necessitando destes para sua manutenção não somente em momentos esporádicos ou eventuais, como pode ser o caso de alguns *resorts* que direcionam suas atividades para algumas épocas do ano (BRYSON, 1988), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (BLUCKBURN, 2007), (MORAIS et al, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO,

2008), (BSH, 2008; 2011). A organização privada *resort* atua, em geral, durante todo o ano, e não somente em períodos em que sua demanda se concentra, necessitando para tal de uma gestão integrada e efetiva ao longo de todo o período. Não é porque algumas de suas relações sociais como, por exemplo, com o *stakeholder* clientes, são concentradas que elas devem ser priorizadas em detrimento dos outros *stakeholders*.

A necessidade de uma gestão na área financeira de um *resort* já é objeto de estudo desde a década de 1960 (STANFIELD JR., 1969a;1969b), quando nos Estados Unidos da América (EUA) se identificou, pelas características dos *resorts* (OMT, 2001), a necessidade deste tipo de organização ter uma atividade âncora no aspecto financeiro. Tal base de análise se reflete por sua vez no Brasil com base nos estudos de Rosa e Tavares (2002), que percebem a precariedade de dados econômicos sobre o mercado de *resorts* e de critérios de análise para sua implantação no país, bem como critérios para avaliação da performance (AHMED, 2001). Tais práticas devem ser revistas, para que não se identifique uma evasão de divisas, pelo fato de proprietários estrangeiros atuarem na gestão de empreendimentos como *resorts* (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010). Nesse caso, a localidade em que o empreendimento foi implementado não recebe o retorno adequado na dimensão econômica - nem o país em questão -, uma vez que os proprietários estrangeiros direcionam os recursos para a matriz do grupo proprietário. Isto ocorre apesar dos pesquisadores citados afirmarem o imenso potencial econômico que o *resort* possui para alavancar uma localidade.

Contudo, a gestão das tarifas, principal fonte de receita dos *resorts* (BSH, 2008; 2011), sofre críticas pela má gestão (PINCHUK, 2006), refletindo inclusive na insatisfação dos clientes, que afirmam que elas parecem só visar a uma maximização dos lucros. Contudo, Ahmed (2001) atribui tal fato à ausência de mão de obra qualificada e à falha na gestão do empreendimento. Outro fator complicador foi identificado há mais de 20 anos por Henry (1989) em relação à política de tarifas, quando uma área tem vários *resorts all-inclusive*, como na Jamaica, e eles automaticamente prejudicam o comércio da comunidade local em geral que tem sua subsistência atrelada aos gastos dos visitantes. A principal fonte de receita contribui então para impactar vários

stakeholders, mas se gerenciada inadequadamente contribui para a insustentabilidade da dimensão econômica. Como resultado de relações como estas, Oliveira (2004) identifica ainda o uso de recursos públicos para custear ações direcionadas aos *resorts*. Resulta que os recursos que deveriam ser direcionados para gestão das relações para todos os *stakeholders*, em função da má gestão de um são direcionados para a resolução dos problemas por este causados, ou causados em função deste.

Uma gestão questionável dos ativos financeiros quanto à longevidade para a organização, que envolve elevados ativos financeiros, aliada à falta de critérios de performance, em conjunto, ainda, com más condições de qualificação, respeito, valorização, treinamento e remuneração (NORD, 2006), (BRANDÃO, 2009), não apresenta um cenário com características propícias de melhoria da gestão deste tipo de organização. Pesquisas como as citadas poderiam servir de base para a melhoria da gestão dos *resorts*, como cobra Font (2008), quando defende que os estudos científicos deveriam servir para uma forma de gestão analítica sobre meios de hospedagem, sob o ponto de vista de hoteleiro e de gestor pesquisador, responsável pelo aprimoramento de sua forma de gerir.

O retorno financeiro de um *resort* é um dos pontos mais citados como principal elemento que justifica a sua implementação em uma destinação (ROSA; TAVARES, 2002), (DOLPHIN, 2010), (BSH, 2008; 2011). Entretanto, pesquisas demonstram que este elemento está sendo subaproveitado em virtude das formas de relações dos *resorts* com os *stakeholders*, o que, por sua vez, está causando uma reação prejudicial para todas as partes envolvidas.

3.4 RELAÇÕES SOCIAIS NO AMBIENTE EXTERNO

Da mesma forma que as relações sociais no ambiente interno, esta parte está dividida em três momentos, de acordo com as dimensões da sustentabilidade utilizadas neste estudo (ABNT, 2004; 2010; 2012), (BLACKBURN, 2007): ambiental, sociocultural e econômica. Cada uma delas é tratada segundo as relações sociais identificadas. Como se tratam de relações sociais possíveis com *stakeholders* em ambientes externos ao *resort*, ou seja,

fora da sua área de abrangência e de maior domínio, serão abordadas questões relativas aos seguintes *stakeholders* desse ambiente: governo, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes. Esta discussão pretende contribuir para a compreensão de quais *stakeholders* podem ter relações com os *resorts*. Desta forma, em estudos como este procura-se identificar quais as partes efetivamente afetadas pelas ações dos *resorts*, para as quais estes deveriam ter uma ação integrada, dentro da perspectiva discutida nesta tese.

3.4.1 Relação Social na Dimensão Ambiental

As discussões sobre as relações sociais no ambiente externo ao espaço físico do *resort* e a dimensão ambiental serão abordadas sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente externo: governo, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes. Destaca-se a considerável presença de reflexo na dimensão ambiental em função do *stakeholder* meio ambiente.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno			
Externo	Relações Sociais: Com o governo; Com a comunidade; Com o meio ambiente. Razões: Inércia na atuação do poder público; Expropriação dos recursos naturais do município; Especulação imobiliária; Aumento da demanda de recursos naturais pelo <i>resort</i> ; Ausência de cobrança ao poder público pela comunidade; Falta de dados dos recursos naturais do município; Falta de critérios para avaliação dos projetos.		

FIGURA 11 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE EXTERNO
 FONTE: O autor, 2012.

Todos são responsáveis pelas suas ações e pelas partes envolvidas em relação solidária de ações. O poder público tem certas responsabilidades em relação a prover ao público os recursos naturais de que este necessita e, da mesma forma, em coletar os resíduos e dar as destinações adequadas para o meio ambiente e para o público. Entretanto, certas empresas, pelo porte que têm, geram ônus para as localidades e não têm suporte para arcar com as consequências geradas para os *stakeholders* pelas relações sociais criadas (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Em alguns casos, a ausência da posição de responsabilidade do poder público pode proporcionar a destinação inadequada de resíduos sólidos de forma sistemática (GOMES, 2009). Principalmente quando em certas relações sociais o agente público não faz uso do poder que possui, sendo pela omissão causador de relações sociais assimétricas e conflituosas (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Identifica-se ainda o aumento de demandas sociais ao poder público, oriundas exclusivamente das empresas surgidas em função da implementação do *resort* (GOMES, 2009). As relações entre as partes existem e devem ser assumidas e geridas de forma a atingir uma situação harmônica entre os envolvidos.

A ausência de uma das partes no tocante as suas responsabilidades e ao poder que possui cria condições para que a outra parte aumente naturalmente seu poder. A pesquisa de Silva (2010) demonstra que este tipo de situação pode se agravar, quando identificado pelo governo local o aumento de resíduos sólidos, sem a tomada de providências adequadas. E em Community (2010) identifica-se com a implantação de um *resort* o aumento de demanda por água. Em todos os casos a omissão do poder público é patente. A ausência do ente que deveria ser o regulador das relações em uma dada localidade gera alterações de poder nestas relações, visto que o recurso existente suporta uma determinada capacidade, e esta pode ser manejada caso haja planejamento e controle visando a uma estrutura adequada a tal capacidade.

Os *stakeholders* devem atuar de forma a monitorar os seus ambientes, para que eles sejam adequados às partes que ali atuam. Entretanto, tal procedimento de controle não se faz presente, como visto em estudos que não identificaram critérios por parte do poder público para exercer tal função, mister

para sua existência (AHMED, 2001), (SCALON, 2007), (ISMAIL; KHALIL, 2010). Devem-se elaborar critérios para que se programem não só os *resorts*, mas toda e qualquer organização dentro dos limites dos recursos naturais existentes (TORRES; MOMSEN, 2005), (ISMAIL; KHALIL, 2010). Bem como é fundamental ter estrutura para que se façam cumprir os projetos aprovados, com vistas a não serem, após aprovados, negligenciados pelo operador, como observado em vários projetos de *resorts* (SANTOS NETO, 2003); (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Os *stakeholders* envolvidos nas relações têm responsabilidades e deveres. O equilíbrio nessas relações sociais somente se fará presente caso cumpram efetivamente os seus respectivos deveres e responsabilidades (SANTOS NETO, 2003), (SCALON, 2007). A falta desse equilíbrio afeta não somente os envolvidos, mas os demais *stakeholders*, como em um sistema, pois as relações sociais entre os *stakeholders* no ambiente afetam solidariamente todos os *stakeholders* do respectivo ambiente, não somente os envolvidos diretamente na ação realizada (SOUZA, 2005).

Todos os *stakeholders* são natural, implícita e solidariamente responsáveis pelo ambiente em que estão localizados. Poder-se-ia questionar em relação à comunidade, pois como agente de pressão para com o poder público, ela não se manifesta. Entretanto, Ahmed (2001) nos apresenta uma situação que esclarece tal ponto, quando identifica que as comunidades têm problemas de união entre si, e entram em conflito quando devem cobrar algo do *resort*. Como agravante deste quadro, identifica-se ainda a metropolização dos recursos naturais em face da permissividade do poder público local. Nos estudos de Sampaio (2009) fica flagrante essa postura na permissão de expropriação e uso dos recursos naturais das praias de municípios por projetos turísticos, em detrimento da comunidade (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Apesar de ciente do problema ambiental gerado pelo *resort*, que a prejudica, a comunidade não consegue se articular de forma organizada o suficiente para ser um agente de poder e cobrar responsabilidades, seja do *resort*, seja do poder público.

A exigência de recursos, principalmente naturais, faz com que esta relação seja objeto de atenção quando se abordam meios de hospedagem, principalmente *resorts*, pelo potencial gerador de demanda para os respectivos

locais. Isto posto, o ambiente externo na dimensão ambiental sofre, entre outras consequências, com: a redução da vida selvagem das áreas de entorno (NELLEMANN *et al*, 2000); a perda de *habitat* natural para a fauna e a flora (COMMUNITY, 2010); os impactos nos recifes em *resorts* do litoral e a retirada de vegetação nativa; a deposição inadequada de resíduos sólidos nos recursos hídricos da região; a deposição de partículas no ar; o barulho da fase de construção, prejudicando o *habitat* local (SANTOS NETO, 2003), (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005), (LOUREIRO, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (GOMES, 2009); o impacto nos recursos hídricos atingindo os lençóis freáticos e a deposição de resíduos sólidos e gasosos (COUTO, 2003), (OLIVEIRA, 2004). Em diferentes áreas de localização - praia, montanha e outras (BREY, 2011) áreas tidas como foco de atuação dos *resorts* e ponto base para sua implementação - identifica-se algum tipo de relação social com a dimensão ambiental com relação conflituosa para o *stakeholder* ambiente. Os *stakeholders* precisam saber valorizar o que deve ser valorizado, discutindo e analisando todas as suas relações sociais de forma a compreender como devem geri-las.

A escolha do local para a implementação de um *resort* deve ser baseada na existência de informações sobre esse local, e a ausência de dados já é um indicador de possíveis relações sociais assimétricas, até pela impossibilidade de se gerir o que não se tem informações. A dimensão ambiental, por ser efetivamente o espaço físico, e em função das relações apresentadas, caracteriza pontuais e sistemáticas falhas nos planejamentos para implementação de *resorts* (DRABECK, 2000), (MATTO, 2007). Desde a falta de informações básicas para elaboração dos projetos até a aceitação de possíveis ocorrências de desastres em áreas propensas para tal, e a falta de planejamento contemplando esta contingência (DRABECK, 2000), (SANTOS NETO, 2003), (MATTO, 2007). Além destas considerações por parte do *resort* cabem principalmente ações de regulação, monitoria e controle por parte do poder público para harmonizar as relações sociais que ocorrem no espaço, desde a gênese do projeto até sua efetiva operacionalização e, em alguns casos, seu fechamento (STANTON; AISLABIE, 1992), (BURGUI, 2013). É necessário ter um planejamento correto o suficiente para aprovar ou não, e

para gerir um projeto aprovado, atendendo aos critérios previstos e necessários para as destinações que possuem e se organizam para sediar um *resort*. Bem como critérios para que ele possa ser gerido dentro do previsto em relação à dimensão ambiental em todas as fases do projeto.

Há necessidade de dados sobre as variáveis que afetam, que são e que serão afetadas pelos *stakeholders* presentes e entrantes em um ambiente para a harmonização da relação entre eles. As características previstas nos planejamentos e projetos dos *resorts*, aliadas à necessidade de se alavancarem financeiramente, e em função de suas características como atrativo turístico e como projeto financeiro, acabam originando uma expansão para os ambientes externos (ROSA; TAVARES, 2002), (BREY, 2011). Estes fatores, aliados à especulação imobiliária, ampliam o potencial de relações sociais na dimensão ambiental (TORRES; MOMSEN, 2005), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009). Observa-se que no ambiente externo da dimensão ambiental ocorrem relações sociais entre os *stakeholders* com reflexos negativos para eles e para o ambiente, mas não se observam estudos que ressaltem uma postura proativa em relação a suas atuações e aos reflexos destas atuações para harmonia do ambiente, ou como elas podem ser analisadas para aplicação em outros casos com relações similares.

3.4.2 Relação Social na Dimensão Sociocultural

As discussões sobre as relações sociais no ambiente externo ao espaço físico do *resort* e a dimensão sociocultural serão abordadas sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente externo: governo, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes, destacando-se a considerável presença do *stakeholder* comunidade.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno			
Externo		Relações Sociais: Com o governo; Com a comunidade. Ações: Ineficácia de aprovação e controle	

		pelo poder público; Criação de novas demandas sociais que acabam onerando os municípios; Impedimento da comunidade em atuar nas ações de planejamento do município; Falta de procedimentos para monitoria dos <i>resorts</i> ; Supervalorização das propriedades e êxodo da comunidade; Estímulo a violências sociais pelas demandas dos <i>resorts</i> .	
--	--	--	--

FIGURA 12 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE EXTERNO.

FONTE: O autor, 2012.

Alguns *stakeholders* têm o legítimo poder de reclamar, outros têm o poder de fiscalizar, e cada um tem de fazer uso do poder que possui para regular as relações. O controle por parte do poder público, junto aos *resorts*, com vistas a evitar relações sociais na dimensão sociocultural prejudiciais para as partes envolvidas, foi ponto destacado nas pesquisas (COUTO, 2003), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009), (LEE *et al*, 2012). As abordagens, no entanto, foram diferentes: em função de não identificar procedimentos para o acompanhamento das ações no processo de construção do *resort*, sendo ressaltada até a possibilidade de parceria público/privada (COUTO, 2003); a falta de controle das ações do *resort* na localidade (FERREIRA; SILVA, 2008); a dificuldade de definição das responsabilidades do poder público em um município que possui um *resort* como maior empresa no aspecto financeiro e no número de funcionários (GOMES, 2009). Culmina-se com a observação sobre a necessidade de um poder público efetivo no tocante as suas atribuições (LEE *et al*, 2012). A perspectiva de não se fazer nada, mesmo tendo ferramentas legais para agir, fica evidente nas pesquisas. O poder público no nível municipal, no caso do Brasil, possui ferramentas políticas e administrativas para regular os processos desde a implementação, a aprovação, a construção e a operação de organizações como *resorts*, e deve fazê-lo, principalmente em face da discrepância com que muitas organizações são comparadas ao município onde estão se instalando (SOUZA; BAHL, 2011; 2013).

Os governos locais possuem um poder legal de regular as atividades de produção nos espaços de sua área de abrangência. Visto que certas atividades econômicas de produção têm potencial para gerar impactos negativos sobre o espaço em que se desenvolvem, este pode ser regulado pelo poder público, como é o caso da implementação de *resorts* (STANTON; AISLABIE, 1992). Contudo, há estudos que identificam que esta relação não está dentro da premissa de um poder público atuante de forma efetiva na regulação de ações que ocorrem em sua área de poder (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (MACEDO; MEDEIROS; ENDERS, 2012), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012). Identificam-se também situações em que o poder público faz uso do poder que possui e regula a relação; em outras, ele não faz uso desse poder, do qual se apropria o *resort*, regulando o que pretende construir e escolhendo como agir no espaço de poder, assumindo ou não o respeito pelas condições socioculturais relativas a esse espaço de referência.

As relações entre os *stakeholders* no ambiente externo, em função dos recursos que possuem, devem ser reguladas para uma adequada gestão. Alguns projetos de *resorts*, pela ausência de dados e de planejamento adequado, geram o aumento de demandas sociais para o empreendimento, que não estavam previstas nas demandas da sociedade local, como aumento da demanda de coleta de lixo, de abastecimento de água e de fornecimento de energia elétrica (GOMES, 2009). A execução destes serviços é de responsabilidade do governo do município, entretanto não deve trazer prejuízos para a sociedade, já que a demanda é gerada por um único agente externo. Os pesquisadores Torres e Monsen (2005), Coriolano e Almeida (2007), Ferreira e Silva (2008) e Gomes (2009) identificam os prejuízos sociais em função da especulação imobiliária e o respectivo potencial gerador de supervalorização das propriedades e êxodo das comunidades. Planejar uma localidade no tocante aos aspectos sociais e culturais envolve salvaguardar o direito de toda a sociedade aos recursos e à qualidade de vida (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011), mesmo que essa sociedade não se dê conta dos detalhes de tal planejamento.

Ações de origem externa devem ser realizadas dentro de um planejamento e com a participação dos *stakeholders* gestores da localidade

para que estejam adequadas às reais necessidades locais. No tocante à parceria público/privada (COUTO, 2003) foram identificadas relações marcadas pela ausência do poder público (GOMES, 2009), gerando situações inusitadas. Situações como, por exemplo, a observada por pesquisadoras que identificaram que os *resorts* entrantes no município repetiam as ações positivas dos *resorts* já instalados, ocasionando um excesso de ações em determinadas áreas (PEREIRA; SALAZAR, 2012). Os novos estabelecimentos simplesmente copiavam uma ação tida como referência no intuito de fazer algo para a comunidade, ocasionando, entretanto, pela saturação, uma relação entrópica. Ou seja, verifica-se a ausência do poder público que, devendo ser conhecedor da realidade local, deveria agir de forma proativa, direcionando, nesses casos, parcerias profícuas para todas as partes envolvidas.

A ausência de harmonia nas relações sociais provoca conflitos, o que acaba sendo prejudicial para os *stakeholders* envolvidos. Estudos identificam relações sociais que causam o deslocamento das comunidades para outras áreas (TORRES; MOMSEN, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (GOMES, 2009). Deslocamentos estes com motivações das mais diferenciadas, causando situações de relações sociais assimétricas (GOMES, 2009, p. 145) como, por exemplo, o deslocamento de habitantes de áreas próximas a curso d'água para outras áreas do município, para bairros com características construtivas distintas, piores do que as do bairro anterior, pela valorização do terreno no entorno do *resort* (TORRES; MOMSEN, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (GOMES, 2009). As pessoas têm o direito de dispor legalmente de suas propriedades, por razões inclusive de ordem financeira, mas com a devida orientação em relação à ação tomada e suas consequências

hk
 ara as respectivas famílias. Isso deveria ocorrer tanto por parte do *resort* quanto do poder público, e por todas as partes envolvidas na relação social.

Muitas relações ocorrem no ambiente externo entre os *stakeholders*, que precisam ser conhecidas e geridas. No tocante à pesquisa de Torres e Momsen (2005), a questão envolve não a especulação imobiliária diretamente, mas ação anterior e intencional de promover o deslocamento da comunidade para outras áreas, visando o uso de áreas do litoral para construção de *resorts*.

A área para a qual essa comunidade foi deslocada era desprovida de infraestrutura básica. Espaços tidos como provisórios tornaram-se permanentes, e sem condição de salubridade, quando da realização da pesquisa. A pesquisa identificou que a comunidade não tinha o direito de acesso às praias. Ocorreu um crescimento de 400% da população em 30 anos, com redução drástica, porém, da população que trabalhava com agricultura. Segundo os autores, isso resultou de uma subordinação à estrutura social dos *resorts*, no tocante ao modo de vida dessa comunidade. Cabe refletir, entretanto, que a ausência de dados e de pesquisas contínuas e sistemáticas impossibilitam conhecer o que efetivamente ocorre no ambiente externo e o que de fato motiva essas ocorrências.

Os *stakeholders* precisam ter direito de atuar nas relações pelas quais são afetados direta ou indiretamente. Corroborando a perspectiva de Torres e Momsen (2005), a pesquisa de Cordeiro, Bento e Britto (2011) identificou que o tipo de *resort* do litoral estudado impedia que a comunidade participasse dos processos de planejamento e de gestão do turismo no local. Mesmo manifestando interesse em atuar no processo, a comunidade viu tolhido seu intento (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011). Verifica-se este tipo de postura por parte do poder público em processos similares, tornando-se quase o resultado entre as partes envolvidas nas relações em localidades com estas características (COUTO, 2003), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009), (LEE *et al*, 2012). Elas precisam ser estudadas e analisadas com o objetivo de compreender como interferir visando a uma relação harmônica para todas as partes.

O impedimento de uma das partes de exercer seus direitos nas relações resulta em outros tipos de relações. Aquelas como a identificada têm consequências que levam a violências sociais como identificado em Pinheiro, Koga e Wada (2010): a já pouca oportunidade de emprego para a comunidade local é limitada pela falta de qualificação da mesma; a geração da prostituição, que acaba sendo estimulada pelo aumento demográfico desordenado e sem controle, em função da expectativa de emprego (OLIVEIRA, 2004); a disseminação do consumo de drogas nas vilas do entorno; o envolvimento sexual de jovens com turistas, prostituição iniciada com a explosão

demográfica provocada pelas obras de construção do *resort*; a elevação dos preços praticados pelo comércio, motivada pelo aumento do número de visitantes (COUTO, 2003). Há necessidade de se compreender como as relações afetam as partes envolvidas, nos diferentes estágios dessas relações, visto que não basta que uma aconteça após a outra para que caracterizem relação direta. Quais são as consequências para os objetivos dos *stakeholders*, como elas se alteram e quais são os efetivos reflexos destas alterações nos objetivos dos mesmos?

Algumas relações, ou resultado das relações, podem ser analisadas como inadequadas pelos prejuízos emocionais que podem causar aos *stakeholders*. Tanto Canosa, Brown e Bassan (2001) quanto Couto (2003) identificam em suas pesquisas, relações de envolvimento sexual de moradores das comunidades com visitantes dos *resorts*, entretanto os primeiros identificam um caso específico do impacto emocional causado em adolescentes de uma comunidade na Itália, em face do contato com os visitantes de um *resort*, tomando como base, porém, o conceito de *resort* para uma localidade, e não um meio de hospedagem específico. Este fato se destacou pelo impacto na comunidade estudada, tendo reflexo na sua performance educacional e profissional. Deixou de ser um fato isolado de um relacionamento interpessoal para uma situação que afetou uma comunidade. Cobrou-se, então, uma postura da parte dos gestores para que compreendessem e percebessem que necessitavam agir, visando ao bem comum das partes envolvidas.

3.4.3 Relação Social na Dimensão Econômica

As discussões sobre as relações sociais no ambiente externo ao espaço físico do *resort* e a dimensão econômica serão sobre os *stakeholders* que têm relação direta com o ambiente externo: governo, comunidade, meio ambiente, fornecedores e concorrentes. Cabe destacar que esta é a única dimensão da sustentabilidade com efetiva presença de relações de todos os *stakeholders* analisados em relação ao ambiente externo.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno			
Externo			Relações Sociais: Com o governo; Com os fornecedores; Com os concorrentes. Ações: Criação de dependência econômica para a região; Elevação das taxas públicas, onerando a comunidade; Ausência de harmonia nas relações com fornecedores e concorrentes em nível estadual; Ausência de parcerias com o comércio local; Ausência de critérios públicos para autorização de novos projetos.

FIGURA 13 – RELAÇÕES SOCIAIS DOS *STAKEHOLDERS* NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE EXTERNO.

FONTE: O Autor, 2012.

Um *resort* tem influência nas relações sociais de ordem econômica na área de abrangência, principalmente pelo tamanho em UHs e funcionários que geralmente caracteriza esse tipo de meio de hospedagem (ROSA; TAVARES, 2002), (BREY, 2011), (BSH 2008; 2011). Alguns projetos de *resorts* podem contribuir para promover relações no ambiente externo que sejam potenciais pontos para elevação de impostos recebidos, em função das demandas comerciais e dos serviços que geram em um município (GOMES, 2009). Pesquisa realizada identificou um aumento das taxas relacionadas a serviços públicos de fornecimento de recursos como água e energia elétrica, em função do aumento da demanda e da estrutura necessária para o atendimento dessa demanda (COMMUNITY, 2010). Entretanto, os impostos e as taxas são destinados a todos, o que, pela desigualdade financeira entre um *resort* e os outros meios de hospedagem (SILVA, 2007) e o comércio local (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010), acaba sendo prejudicial para este último. Cabe, no entanto, ao poder público avaliar a adequação dos valores para a sociedade como um todo e não para partes isoladas, pois os meios de hospedagem, mesmo fazendo parte, ou sendo uma das partes de maior destaque, financeiro

ou em número de empregados, não representam necessariamente essa sociedade.

Um meio de hospedagem tipo *resort*, por si, já é elemento de destaque econômico no ambiente externo, pelas características deste tipo de empresa (RICHARD; BREY, 2011), (BREY, 2011). Os pesquisadores Richard e Brey (2011) discutem o significado do termo *resort* para as empresas e os profissionais do setor, enquanto outras pesquisas (PATULEIA; FERREIRA; ALMEIDA, 2011) discutem o uso do termo dentro do previsto na legislação portuguesa. E outras, ainda (KING; WHITE LAW, 2003), identificam a necessidade de o poder público de uma destinação turística fazer valer a legislação, visto que verificaram uma permissividade no registro de meios de hospedagem com a nomenclatura *resort*, concedido mesmo para aqueles com estrutura aquém das previstas para um *resort* (RICHARD; BREY, 2011), (BREY, 2011). Tais fatos estavam causando problemas para uma dada destinação em função do índice de clientes insatisfeitos com o produto recebido, em comparação com a imagem comercializada pelos *resorts* (SOUZA, 2011). Este tipo de cobrança vem à tona em estudos que identificam a ausência nos *resorts* de profissionais com conhecimento para gerenciar o empreendimento (AHMED, 2001), e a ausência de um poder público efetivo em relação à existência e à cobrança de critérios claros para *resorts* (COUTO, 2003), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009), (LEE *et al*, 2012). O uso do nome *resort* é livre para comercialização, não tendo legislação que o regule, sendo relacionado com hotel de lazer nas últimas matrizes de classificação do país (SOUZA, 2005), (ANDRADE, 2011). Essa nomenclatura afeta as relações comerciais, principalmente pelo reflexo do resultado na destinação turística, caso não seja regulado e controlado o tipo de empreendimento, e sua adequação ao nome, visto que, no caso dos *resorts*, a comercialização agrega tradicionalmente a localidade em que ele está inserido.

A gestão de *resorts* e de suas respectivas relações sociais sofre pela ausência de dados que lhe deem suporte. A despeito do discutido sobre procedimentos de controle dos planos e projetos para implementação de *resorts* (AHMED, 2001), (SCALON, 2007), (ISMAIL; KHALIL, 2010), um ponto fundamental é a avaliação com base em critérios de interesse dos municípios,

identificando se há interesse em aprovar o projeto de um *resort*, em função do retorno que esta relação vai gerar (PRECHTL, 1983). Claro que, como citado por Rosa e Tavares (2002), que fizeram uma avaliação do aspecto financeiro de *resorts*, a ausência de dados é prejudicial para este tipo de atividade. Contudo, fazer este tipo de pesquisa para projeção do cenário desejado para o município é fundamental (FERREIRA; SILVA, 2008) para evitar relações indesejadas com as partes envolvidas. É necessário evitar que o poder público direcione recursos públicos para obras prioritárias para os *resorts* sem a certeza do potencial de geração de relações harmônicas entre as partes (OLIVEIRA, 2004). Projetos sem avaliação adequada não dão retorno ao município nos aspectos ambientais, socioculturais e econômicos, utilizam recursos públicos e causam um cenário de relações caóticas, proporcionado pela ausência de dados. Cabe ressaltar que dificuldades em relação a aspectos da dimensão econômica já têm sido identificadas em *resorts* há mais de 40 anos (STANFIELD JR., 1969b) e permanecem sendo detectadas (TAVARES; ROSA, 2002). Mesmo com estudos que apontam estas lacunas ao longo dos anos, ainda não se identificam práticas para geri-las e eliminá-las.

A justificativa econômica é um dos maiores argumentos para se implementar *resorts*, apesar de não existirem dados econômicos sólidos o suficiente para justificá-lo. Evidências de mais de 3 décadas de estudos identificam outro fator importante: a dependência econômica da região que passa a ter projetos de *resorts* implementados (STANFIELD JR., 1969b), (PRECHTL, 1983), (GETZ, 1999), (TORRES; MOMSEN, 2005). Os estudos citados, que caracterizam tal dependência, retratam ainda a redução nas atividades agrícolas existentes nessas áreas (GETZ, 1999), (TORRES; MOMSEN, 2005) e a mudança do foco econômico da região para uma área de retorno financeiro ainda com necessidade de consolidação (TAVARES; ROSA, 2002). Coloca-se então a questão sobre a viabilidade econômica de projetos de *resorts* para algumas comunidades. A ausência de dados prejudica as avaliações realizadas sobre projetos apresentados (TAVARES; ROSA, 2002), (BSH, 2008; 2011). Julgam-se os *resorts* quanto aos benefícios ou malefícios econômicos, sem a existência de dados suficientes para tal. Faz-se necessário

compreender esta lacuna e desenvolver ações que visem eliminá-la para que efetivamente se compreendam as relações na dimensão econômica.

No tocante à ela e às relações que nela ocorrem, o retorno financeiro é uma das formas mais tradicionais e efetivas para avaliar o resultado para os *stakeholders*. As pesquisas realizadas em *resorts* no Brasil (CARDOSO, 2005), (FERREIRA; SILVA, 2008) demonstram ainda que os projetos de *resorts* mostram resultados econômicos considerados como positivos, mas ao mesmo tempo negativos para as comunidades. Segundo Oliveira (2004) e Ferreira e Silva (2008), a ausência de condições de avaliação do resultado final desta equação deve ser questionada. Como ainda se aprovam projetos com viabilidade desconhecida quanto aos resultados para a dimensão econômica, isso ocorre muito mais em relação às dimensões ambientais e socioculturais. Para investir em projetos em que os dados são insuficientes, aprovar e gerir tal tipo de empreendimento, é preciso compreender que empreendimentos privados, como os *resorts*, são um dos *stakeholders* dos ambientes externos. Ou seja, mais um dos elementos que devem ser mensurados quanto à função para o seu equilíbrio, e não visando ao que ele pode extrair das relações que ocorrem no ambiente.

O *resort* tem poder nas relações com os demais *stakeholders* pelo potencial de relações na dimensão econômica que pode desenvolver, e por ser tradicionalmente a parte hipersuficiente da relação. Algumas pesquisas identificaram possibilidades de relações na dimensão econômica para com o *stakeholder* fornecedor (GOMES, 2009), (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010), no tocante a questões que abordam o fornecimento de produtos para os *resorts*. Contudo, mesmo com potencial para desenvolvimento da economia local pelo volume de produtos demandados por um *resort*, geralmente as redes já possuem fornecedores para o grupo, e como os *resorts* de grande porte necessitam de grande volume de mercadoria, eles não compram no comércio local (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010). As relações nesta dimensão são uma das formas mais eficazes que os *resorts* possuem de contribuir para a regulação das relações entre os *stakeholders* do ambiente externo (FONT, 2008). Entretanto, necessita para tal de planejamento e vontade das partes

envolvidas para atuar de forma conjunta na resolução de suas necessidades comerciais.

Alguns *stakeholders* fornecedores do ambiente externo, mesmo não presentes fisicamente nas localidades emissoras de demanda turística, são sujeitos às relações, por força de necessidade comercial. No tocante aos fornecedores, Karamustafa (2000) identifica ainda uma questão com um tipo de fornecedor tradicional para o setor de turismo: as operadoras de turismo. Em sua pesquisa o autor identifica elementos relativos à insatisfação na relação entre as partes em função de acordos financeiros. Dependendo do *resort*, uma operadora de turismo é o principal meio de distribuição deste tipo de meio de hospedagem. Este pode ser um ponto crucial para a sustentabilidade no tocante à dimensão econômica de um *resort*. É necessário compreender as partes visando a uma relação harmônica e fundamental, para a estabilidade das demais relações entre os *stakeholders* envolvidos neste tipo de empresa.

No tocante aos *stakeholders* concorrentes há uma difícil e complexa identificação de quem sejam efetivamente, até pela segmentação de mercado. Apesar de ser usada como referência a mesma base de demanda, esta sofre com a ausência de dados precisos. A relação com o *stakeholder* concorrente, na dimensão econômica decorrente da implementação de *resorts*, resulta conflituosa para a hotelaria de luxo já instalada (SILVA, 2007). Na apresentação de um *resort*, visto que ele pode fazer parte também da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) - no caso do Brasil, a associação de classe dos meios de hospedagem -, seria prudente uma ação com os futuros pares para que estes possam estar preparados para os entrantes no mercado e os respectivos reflexos no *trade*. Entretanto, estudos questionam como entender o mercado com ausência de confiança em compartilhar dados que possibilitem o entendimento efetivo da área (TAVARES; ROSA, 2002), (PONCE, 2006). Outro ponto identificado em relação aos *stakeholders* concorrentes diz respeito à relação conflitante destes com os cruzeiros marítimos (PONCE, 2006), (SANTOS, 2009). Ponce (2006) volta a afirmar, como Stanfield (1969b), que em virtude desta precariedade de dados do setor, não pode ser atribuído de forma definitiva um resultado direto a esta relação. Portanto, como argumentar o impacto dos *resorts*, sem dados

necessários para entender o mercado (TAVARES; ROSA, 2002)? Como argumentar que uma concorrência produziu um determinado resultado, se não se compreende o que acontece dentro de cada *resort* individualmente? Ou seja, os estudos possibilitam verificar evidências da ausência de dados e da falta de confiança, gerando relações sociais assimétricas.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE OS *RESORTS* E AS ANÁLISES DAS RELAÇÕES ENTRE OS *STAKEHOLDERS*

Esta pesquisa visa a possibilitar a compreensão de quais os *stakeholders* que teoricamente têm relação com os *resorts*, e verificar se isso se reproduz no caso estudado nesta tese. Busca, ainda, verificar o modo como as relações se comportam no tocante às bases propostas pela MARSE, usada como ferramenta para análise das ações de RSE realizadas em relação aos ambientes, e as dimensões de sustentabilidade utilizadas como referências para análise das ações de RSE realizadas pelos *resorts* estudados. Este estudo fornece uma série de elementos que auxiliam o pesquisador a delimitar conceitualmente o objeto de estudo, buscando compreender o quão complexas e multivariadas são as relações entre os *stakeholders* analisados, a partir da perspectiva das ações de RSE dos *resorts*.

Apresentam-se neste capítulo elementos que possibilitam ao pesquisador compreender o que é a tipologia de meios de hospedagem denominada *resort*, a distinta forma que o *resort* possui de ser percebido pelos diversos *stakeholders* envolvidos, como ele pode ser mal compreendido, ou usado de forma a favorecer interesses, pelo simples uso do termo. Evidencia-se a urgente necessidade de mais estudos sobre vários aspectos ligados aos *resorts*, mas fundamentalmente para entender o que é um *resort* para as diferentes partes envolvidas e como elas veem este tipo de meio de hospedagem. Qual é a diferença entre um meio de hospedagem com características similares aos *resorts* e os que se autodenominam *resorts*? Há diferença nos resultados das relações ao se autodenominar ou não *resort*? Tais dúvidas podem ser verificadas inclusive nos trabalhos acadêmicos pesquisados que, mesmo sendo de pós-graduação, apresentam lacunas quanto a análises

conceituais sobre esta temática. Dois estudos realizados nos Estados Unidos da América (RICHARD; BACON, 2011), (BREY, 2011) possibilitam compreender o quão complexa é a tarefa de propor definições para este tipo de meio de hospedagem, e apresentam uma metodologia que proporciona a possibilidade de se fazer uma pesquisa similar no Brasil, no sentido de descobrir se no Brasil os *resorts* são percebidos pelos *stakeholders* da mesma forma. A partir daí poderia ocorrer não um conceito ou definição pré-estabelecidos, mas uma compreensão de como os *resorts* são efetivamente percebidos.

Como e por quê este tipo de meio de hospedagem se disseminou pelo mundo? Qual é o tipo de meio de hospedagem que dá origem aos *resorts*, ou eles surgiram por si próprios? Quando e por quê? Por que eles continuam sendo implementados? As pessoas que decidem implementá-los compreendem o que são e por que eles se disseminaram? Compreender um tipo de organização antes de assumi-la como um projeto adequado a ser implementado em um determinado lugar é necessário aos gestores atuais. A pesquisa identifica mais perguntas do que respostas. Infelizmente o leitor que buscava uma informação sobre como este tipo de meio de hospedagem pode ser compreendido com base em sua gênese, percebe que há necessidade de mais pesquisas para que se possa entender efetivamente o que acontece na área. Uma das tentativas que apresenta uma luz para a questão é o trabalho de Tavares e Rosa (2002), em que os autores buscam compreender a razão pela qual os *resorts* se expandem, cabendo ressaltar que, pela própria característica do trabalho, o enfoque foi o viés econômico-financeiro.

Uma das proposições deste capítulo foi a de esclarecer o estado da arte das pesquisas sobre *resorts* e as relações destes com os seus respectivos *stakeholders*, tanto no ambiente interno quanto externo, analisados à luz das dimensões da sustentabilidade: ambiental, sociocultural e econômica. Neste quesito, cabe citar a limitação de muitas pesquisas que se aplicam a meios de hospedagem como os definidos aqui como *resorts*, pois podem não utilizar esta nomenclatura, o que inviabilizou a identificação de alguns estudos com estas características. Além disso, muitas publicações não puderam ser consultadas pela falta de acesso do pesquisador a periódicos e monografias, dissertações e

teses, mesmo fazendo contato com os autores. Por estarem comprometidos com futuras publicações, muitos pesquisadores não puderam disponibilizar os respectivos trabalhos. Outros materiais não puderam ser acessados por terem sido disponibilizados digitalmente e os originais não se encontrarem mais disponíveis nos endereços digitais informados nas referências bibliográficas consultadas, visto que foram identificadas obras desde a década de 1960 até o ano 2012. Também cabe ressaltar a amplitude de revistas científicas, nacionais e internacionais, analisadas neste estudo. Além disso, bancos de dados utilizados para obtenção de trabalhos científicos do Brasil e do exterior, em nível de pós-graduação, propiciam a este estudo uma considerável base para análise das relações entre os *stakeholders* em ações relacionadas a *resorts*.

O objetivo proposto neste capítulo foi o de compreender as relações entre os *stakeholders*, nos ambientes interno e externo, sob a perspectiva das dimensões da sustentabilidade. Tais percepções são fundamentais para o desenvolvimento desta tese, visto que a seguir será realizado estudo sobre as ações de responsabilidade social empresarial - RSE - de um *resort*. Compreender as relações entre as partes é uma forma de compreender as ações de RSE em uma organização (RESPONSABILIDADE, 2002); (JONES, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (DONALDSON; PRESTON, 1995), (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2001), (SOUZA, 2005), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (HERRERA; ABREU, 2008), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Ressalta-se que esta base de análise foi selecionada pela experiência do pesquisador por já ter trabalhado com ela (SOUZA, 2005), e pela relação desta nas discussões sobre RSE (RESPONSABILIDADE, 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2008; 2009; 2011) e, ainda, pela possibilidade de comparabilidade com o instrumento-base para esta pesquisa que são as normas da ABNT NBR 16001:2004 e ABNT NBR 15401:2006 (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012).

Pode-se destacar deste estudo o fato de a dimensão ambiental, dentre as tomadas como base, ser a dimensão com mais relações citadas, com quase 50% das identificadas nas pesquisas, tanto no ambiente interno quanto no externo, ou seja, quase metade do total identificado. Entretanto, cabe aqui ressaltar que ela não pode ser considerada a mais importante, mas sim a mais

pesquisada, ou na qual as pesquisas mais identificaram relações. Destaque-se que não foi um dos objetivos analisar a dimensão, o ambiente ou o *stakeholder* de maior impacto ou mais importante, mas que estes foram utilizados como referência para compreensão do objeto estudado. Visto que é um triplo conjunto de dimensões, ter um deles com tantas relações identificadas em detrimento dos outros chama a atenção para se identificar e compreender as relações citadas com o *resort*.

Dentre os *stakeholders* utilizados como referência nesta pesquisa, o que mais se destacou foi o acionista, com quase 30% do total de ações pesquisadas, seguido pelo *stakeholder* meio ambiente, com aproximadamente 20% das relações identificadas. Tomando-se como base que são 8 *stakeholders*, a média seria de 12,50% de relações por *stakeholder*, e 30%, mais do que o dobro do previsto, para um único *stakeholder*, e quase o dobro para o meio ambiente. Entretanto, relacionando o *stakeholder* com a dimensão ambiental, reforça-se a importância de relações desta natureza em relação ao *resort*. Cabe ressaltar a importância do acionista em relação aos dados identificados, visto o destaque deste *stakeholder* e a responsabilidade específica que ele tem uma vez que, apesar de sua área de controle ser o ambiente interno, suas ações refletem de forma acentuada no ambiente externo e no potencial de relação com todos os demais *stakeholders*.

De forma geral, pode-se dizer que relações com a dimensão econômica da sustentabilidade foram identificadas com todos os *stakeholders* pesquisados, em ambos os ambientes, e relação com a dimensão ambiental só não foi identificada com os *stakeholders* concorrentes e fornecedores. Por sua vez, relação com a dimensão sociocultural só não foi identificada com os *stakeholders* meio ambiente e fornecedores. Ou seja, em relação ao *stakeholder* fornecedores somente se identificou relação na dimensão econômica. Mas pode-se dizer que há uma intrincada e complexa rede de relações observáveis nos dois ambientes, quando cruzados com as três dimensões e os oito *stakeholders*. Não é uma simples organização, fácil de ser compreendida e percebida, bem como essa não é a pretensão deste estudo, que visa a lançar luzes que possam facilitar a compreensão sobre os *resorts* na

sua íntegra e não somente sobre uma das partes, dimensões ou ambientes com os quais este tipo de organização se relaciona.

O capítulo anterior apresentou uma discussão conceitual sobre o território como categoria de análise geográfica do espaço, que é a base para este estudo, em função das relações de poder presentes nas relações. Este capítulo, por sua vez, apresenta o *resort*, espaço empírico do qual estudou-se as possíveis relações de territorialidade presentes entre os *stakeholders*, partes envolvidas em ações de RSE, que serão o enfoque da discussão do capítulo seguinte. Nele, compreendeu-se conceitualmente como se definem as ações de RSE, suas possíveis motivações e como elas podem ser efetivamente desenvolvidas, de forma a contribuir para uma harmonização na territorialidade das relações de RSE passíveis de ser identificadas entre as partes envolvidas.

4 – RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL – RSE

Responsabilidade social empresarial – RSE é uma realidade no mundo empresarial (CARROLL; SHABANA, 2010), mas não tanto ainda no setor de meios de hospedagem (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007). Este capítulo tem por objetivo apresentar uma discussão conceitual e empírica com base em estudos científicos sobre como é conceituada a RSE, sua relação com governança corporativa, bem como apresentar uma breve evolução da discussão conceitual sobre RSE e as possíveis correlações conceituais presentes na discussão acadêmica sobre este tema. Estas discussões vêm ao encontro desta pesquisa, visto que irão contribuir para a compreensão das ações que são tomadas como referência para análise da territorialidade das ações de RSE dos *resorts* do Brasil. Possibilitam compreender o que são estas ações, como as mesmas se apresentam e quais as relações e as partes envolvidas nestas relações que resultaram nas partes que serão pesquisadas, em se identificando ações de RSE nos estudos de campo.

Na sequência, procura-se compreender porque as empresas que têm por finalidade o lucro adotam este tipo de postura (FREEMAN, 1994), (JONES, 1995) e entender qual é a relação entre estas perspectivas, inclusive com uma discussão deste aspecto para os meios de hospedagem, em específico os que adotaram esta forma de gestão. Analisam-se pesquisas realizadas em *resorts* e/ou meios de hospedagem de grande porte - visto que nem todos se autodenominam *resorts* - e ações de RSE em meios de hospedagem em geral, já que alguns estudos têm como base a gestora da rede e não de uma unidade. Finaliza-se com reflexões sobre as formas utilizadas para apresentar os resultados das respectivas ações de RSE, tanto em empresas em geral quanto especificamente em meios de hospedagem.

Este capítulo se propõe a contribuir para esclarecer estes pontos visando apresentar argumentações sobre dados de RSE, bem como apresentar a aplicação da mesma em meios de hospedagem tipo *resorts*, objeto de análise deste estudo, visando compreender suas formas de

ocorrência e motivações, sendo resultado de pesquisa bibliográfica principalmente em trabalhos acadêmicos publicados em revistas e eventos científicos nacionais e internacionais, sobre os temas discutidos. O capítulo está dividido em três partes: a primeira sobre as respectivas relações de governança corporativa e responsabilidade social empresarial; na sequência, sobre possíveis motivos e suas respectivas divisões e subdivisões para as empresas adotarem projetos de RSE, tanto no aspecto teórico quanto prático; finaliza-se o capítulo apresentando uma análise sistêmica e sistemática para implementação de possível gestão de ações de RSE, seguida das respectivas considerações sobre os tópicos apresentados e a relação deles com os *stakeholders*.

4.1 - GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA UMA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Compreender a relação que há entre os conceitos Governança Corporativa (GC) e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é básico para entender porque alguns trabalhos discutem esta relação como algo integrado ou parte de uma mesma gestão em uma empresa (BELTRATTI, 2005), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (STERNBERG, 2010). E, mais ainda, para identificar algumas diferenças nas relações e as particularidades de cada termo discutido. Para isso, esta parte está estruturada da seguinte forma: inicialmente, uma análise sobre o conceito de GC; na sequência, uma discussão sobre o conceito de RSE, finalizando com uma análise dos pontos em comum e considerações sobre como geri-los, conjuntamente ou não.

A governança corporativa pode ser entendida como a estrutura (RABBATH, 2008) ou o sistema (GILLAN, 2006), (STERNBERG, 2010) que atua de forma a atingir o objetivo: a lucratividade em uma empresa (BELTRATTI, 2005), (STERNBERG, 2010). Cabe citar ainda que Gillan (2006) e Sternberg (2010) apresentam argumentos similares quando discutem que este sistema deve ser visto como complexo e envolvendo um amálgama de leis e regras de ordem legal, financeira, econômica e contábil de uma empresa.

Beltratti (2005) afirma que este sistema ou estrutura pode ser entendido não só como a busca pelo lucro, mas como a sua busca através da maximização e manutenção das condições para isto. Contudo, alguns pontos merecem ser destacados, como a necessidade de controle (BELTRATTI, 2005), (GILLAN, 2006), (STERNBERG, 2010). Tanto controle entre e dos gestores – acionistas e gerentes (GILLAN, 2006), (RABBATH, 2008) quanto dos *stakeholders* (BELTRATTI, 2005), (STERNBERG, 2010), devendo ter como princípio a busca pela proteção dos direitos de todos no processo de governança (RABBATH, 2008). Fatores estes que são elementos básicos para que se reflita sobre uma empresa e qualquer ação que possa ser implementada em seu processo gerencial. As empresas já possuem por sua natureza relações complexas e objetivos, além de qualquer outro diferencial que se possa pensar para incrementar ou implementar em uma empresa. A gestão de uma organização, mesmo atendo-se ao básico necessário para o qual ela foi constituída, já é por si só complexa. Acrescentar algo neste processo tem que ser visto como acrescentar algo necessário a uma estrutura complexa, o que a tornará - ou deveria tornar, pela lógica - mais eficaz, contudo muito mais complexa. Por isso, este elemento novo deve ser sempre avaliado se efetivamente se faz necessário.

A discussão sobre RSE é resultado de um processo que vem sendo construído ao longo dos últimos 50 anos. Na primeira metade do século XX Carrol (1999) discutia o foco de responsabilidade social do homem de negócios, vindo ao encontro do que foi identificado por Davis (1960) sobre a necessidade ou não de um homem de negócios realizar ações de responsabilidade social. Os estudos abordam que as decisões são tomadas com base em questões sociais ou somente financeiras (DAVIS, 1960). Davis (1960) e Carrol (1999) afirmavam que a preocupação com o tema devia-se ao fato de as decisões afetarem outros que não somente a empresa, e a isso foi atribuída a responsabilidade social empresarial quando a corporação tomava tal importância. A partir da década de 1950 tem-se uma evolução destas ações no meio empresarial (KEMPER; MARTIN, 2010), com crescimento exponencial tanto na área acadêmica quanto no mercado (CAPRIOTTI; MORENO, 2007), (KEMPER; MARTIN, 2010), mais acentuadamente nas últimas décadas

(CAMPBELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Existe efetiva controvérsia entre vários conceitos, que continuam proliferando e causando polêmica nos últimos anos (CARROLL, 1999), (BELTRATTI, 2005). Contudo, a ideia de empresas privadas socialmente responsáveis se vê consolidada junto à mídia, ao mercado e à comunidade acadêmica (CAMPBELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Beltratti (2005) identifica que assim como o mundo empresarial mudou, os conceitos mudaram, e hoje uma empresa não pode fazer o que antes poderia, sem ser considerada infratora ou “imoral”. As ideias de como atuar em sociedade e as relações mudaram com os anos e isto resulta em mudanças de posturas. Com as mudanças surgem novas ideias e novos conceitos para ideias já aplicadas, mas alteradas em função dessas mudanças nas relações existentes na sociedade.

Quanto ao conceito que define a ideia de RSE, há estudos que discutem se ele teria se originado na década de 1930 (CARROLL, 1999), se a base é dos países desenvolvidos, que apresentam discussões conceituais sobre o significado desta atividade que surgia. Entretanto, sobre o período em que surge o conceito não há consenso. Kemper e Martin (2010) apresentam um histórico desde Berle e Means (1932, 1967 *apud* KEMPER; MARTIN, 2010) enquanto Carrol e Shabana (2010) remontam a dois empresários, Dean Donald K. David depois Frank Abrams em 1946, até o lançamento da obra de Bowen em 1953, concordando com Dahlsrud (2008) e Garriga e Mele (2004). Marrewijk (2003), McWilliams, Siegel e Wright (2006) e Lundgren (2011) argumentam que a base seria a obra de Friedmam, nas décadas de 1960 e 1970. A controvérsia não se fixa somente na ideia, mas também em quando ela teria se iniciado, qual é a obra ou o pesquisador que teria efetivamente proposto a ideia ou se ela seria de fato resultado da prática do mercado, e, ainda, se teria sido somente registrada pelas obras dos pesquisadores citados. Pontos estes que contribuem para a dificuldade de compreensão desta ideia, já que não se conhecem as bases de sua origem. A efetiva consolidação da ideia se dá no final do século XX e início do século XXI.

A RSE é uma ideia ou um conceito com mais de 50 anos, ainda carecendo de um consenso sobre seu significado. Apesar da ausência de consenso entre os autores sobre a base, a obra ou o pesquisador que lhe deu

origem, alguns trabalhos já se propuseram a analisar estes conceitos ao longo dos anos (CARROLL, 1999), (GARRIGA; MELE, 2004), (CARROLL; SHABANA, 2010). Observam-se em vários trabalhos algumas relações em comum sobre o que os autores apresentam e compreendem por RSE: são ações (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 2000; 2002), (BELTRATTI, 2005), (CAPRIOTTI; MORENO, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p.1), (PORTNEY, 2008), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); comportamento (CAMPBELL, 2007), estratégias (CAPRIOTTI; MORENO, 2007); padrão mínimo (PORTNEY, 2008); integradas (ADAMNS; ZUTSHI, 2004), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); que são executadas para os *stakeholders* (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 2000; 2002), (ADAMNS; ZUTSHI, 2004), (BELTRATTI, 2005), (CAPRIOTTI; MORENO, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (PORTNEY, 2008), (GALBREATH, 2010); com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor (BELTRATTI, 2005), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p.1), (PORTNEY, 2008), (GALBREATH, 2010), como algo voluntário (BELTRATTI, 2005), (CAPRIOTTI; MORENO, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (GALBREATH, 2010); que busca retorno para as partes envolvidas, mesmo que financeiro (GARRIGA; MELE, 2004), (BELTRATTI, 2005), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (GALBREATH, 2010); que a empresa tem que fazer por entender fazer parte da sociedade (DONALDSON; DUNFEE, 1994), (GARRIGA; MELE, 2004), (PORTNEY, 2008), (GALBREATH, 2010) a longo prazo (GARRIGA; MELE, 2004); que é eticamente correto (GARRIGA; MELE, 2004), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); além do previsto em lei (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006, p.1), (PORTNEY, 2008), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (PORTNEY, 2008); indiferente da razão pela qual a empresa foi motivada a fazê-lo (CAMPBELL, 2007).

Contudo, das discussões um conceito tem que ser construído e tomado como base para fins de um estudo científico. Ou seja, pode-se dizer que a despeito das polêmicas e contradições relativas ao que se entende por RSE, para fins deste trabalho ela será entendida como as relações resultantes de

ações integradas realizadas pelas empresas, voltadas para os *stakeholders*, com o objetivo de tornar a sociedade um lugar melhor. Algo voluntário que busca um retorno para todas as partes envolvidas na ação, mesmo que seja financeiro, podendo ser em longo prazo, por entenderem as empresas que fazem parte da sociedade, algo além do previsto em lei, indiferente da razão pela qual realizem a ação. O objetivo não é julgar a ação ou a empresa, mas tentar compreender quais ações realizadas podem ser consideradas como ações de RSE, para que se compreenda esta prática de mercado com mais de meio século e ainda questionada, apesar de aceita e reconhecida.

A RSE pode ser, então, uma forma de cidadanizar um ente anônimo como uma empresa. Em pesquisa realizada, Garriga e Mele (2004) e Jeurissen (2004) questionam se o termo cidadania corporativa teria surgido com base no argumento de que as organizações privadas teriam um senso de pertencimento à comunidade. Pesquisas nos últimos anos têm identificado o uso do termo como sinônimo para RSE (JEURISSEN, 2004), (CAPRIOTTI; MORENO, 2007), (DAHLSTRUD, 2008), (STERNBERG, 2010). Contudo, verifica-se uma falta de compreensão sobre o real significado e a relação deste termo com base nos direitos e deveres dos cidadãos (MATTEN; CRANE, 2003), (MATTEN; CRANE; CHAPPLE, 2003), (GARRIGA; MELE, 2004), (JEURISSEN, 2004). Em algumas pesquisas aborda-se que esta “cidadanização” de uma empresa depende também da sociedade em que ela está e não somente de ela desejar fazê-lo (JEURISSEN, 2004). Entretanto, questiona-se se as empresas são conscientes dos deveres e das bases conceituais, políticas e filosóficas ao se autodenominar “cidadã” (MATTEN; CRANE, 2003), (MATTEN; CRANE; CHAPPLE, 2003), (JEURISSEN, 2004). Seria então uma mera questão de adjetivação, questão de semântica ou de uso de um novo termo, para se diferenciar mercadologicamente. Ou de fato as empresas estão efetivamente conscientes dos seus deveres, direitos e responsabilidades implícitas e por isto adotam a opção e atuam de forma a consolidar-se em suas respectivas comunidades, de acordo com a autodenominação que se atribuem?

Alguns pesquisadores associam ainda a ideia de RSE a termos como sustentabilidade, tanto no mercado quanto na academia (MARREWIK, 2003), (GARRIGA; MELE, 2004), (CAPRIOTTI; MORENO, 2007). Para os

pesquisadores Jamali, Safieddine e Rabbath (2008), a RSE é considerada como um item dentro da sustentabilidade, ações que contribuem para que uma organização se torne efetivamente sustentável, a despeito da polêmica que envolve o termo. Os pesquisadores Garriga e Mele (2004), Jamali, Safieddine e Rabbath (2008), Dahlsrud (2008) e Carrol e Shabana (2010) vão mais longe e identificam RSE como possíveis elementos da sustentabilidade, tais como legais, econômicos, éticos e voluntários, apesar de citarem que as relações de RSE podem ocorrer nas dimensões da sustentabilidade, como ambiental, social e econômica. Seria a RSE uma forma de as empresas atingirem uma condição de contribuir com a sustentabilidade dos ambientes onde se localizam. Pode uma empresa atingir tal nível de gestão? Da mesma forma que seria possível atingir todas as dimensões citadas, geridas e respeitadas em todos os níveis possíveis para com todos os *stakeholders*? É possível para uma empresa atuar de forma socioambientalmente responsável a ponto de ser uma norteadora para a sustentabilidade? Este estudo não tem por objetivo esclarecer tais níveis de questionamento, mas ressalta-se que a relação entre a RSE e as dimensões da sustentabilidade é tomada como base, haja vista a sistematização que se propõe para este estudo.

Empresas que atuam efetivamente com RSE podem ser, além de ambiental e social, também economicamente sustentáveis. Quando se faz uma análise dos autores que abordam estes conceitos têm-se alguns pontos a discutir, como a alegação de que uma empresa não lucrativa, ao propor-se a atuar com RSE, pode desviar-se de suas ações básicas e necessárias para uma adequada GC (BELTRATTI, 2005), (CAMPBELL, 2007), (STERNBERG, 2010). Contudo, têm-se alguns pontos de vista contraditórios (BELTRATTI, 2005): uma firma lucrativa não é socioambientalmente responsável, mesmo não fazendo nada de errado? Ou ainda, uma empresa busca ser socioambientalmente responsável, mas não tem seu potencial de lucro maximizado? Ainda, qual é a relação entre as partes interessadas, são excludentes ou são complementares? Tem-se, ainda, uma discussão sobre como se dá a performance de cada *stakeholder* individualmente, as respectivas buscas pela maximização dos retornos esperados e as influências de um para o outro (CAMPBELL, 2007). Isto posto, como citado na argumentação da

pesquisa de Sternberg (2010), os termos GC e RSE podem ser considerados oximóricos² em relação aos seus respectivos objetivos. Enquanto para a GC o foco é a maximização do retorno para a empresa, para a RSE o objetivo é a maximização do retorno para os *stakeholders*. Observa-se então uma discussão pertinente sobre abordagens de gestão que enfoquem uma busca de objetivos diferentes e se a compatibilização destes é possível não só no campo das ideias, mas empiricamente, como é o caso destas duas ideias em uma organização.

Busca-se, nesta discussão, uma compreensão sobre uma forma de gestão integradora que atinja os objetivos dos *stakeholders* envolvidos. Apesar dos termos e/ou ideias poderem ser vistos como oximóricos, alguns autores identificam pontos em comum, quando afirmam que tanto a GC quanto a RSE têm em suas bases a preocupação com a correta identificação e gerenciamento das relações da organização com os *stakeholders* em relação às buscas de seus respectivos objetivos (DONALDSON; PRESTON, 1995), (BELTRATTI, 2005), (GILLAN, 2006), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008). Beltratti (2005) também identifica a relação com os *stakeholders*, mas no tocante à necessidade de geri-los de forma a controlar as respectivas relações. Gillan (2006), por sua vez, identifica em ambas as ideias a importância da compreensão dos ambientes interno e externo e a contribuição de ambos para atingir os objetivos de cada um. Por sua vez, Garriga e Mele (2004) e Jamali, Safieddine e Rabbath (2008) argumentam sobre as questões legais e éticas que envolvem os termos. Ou seja, a despeito de serem vistos como termos com objetivos distintos para uma empresa, também se verificam pontos em comum, como a identificação, o controle e a busca pelos objetivos dos *stakeholders*, como relações passíveis de existir ou ser implementadas em uma mesma empresa simultaneamente.

Estudos sugerem que a GC pode ser gerida de forma a ser um “guarda-chuva” para as demais relações que contribuem para a busca dos objetivos da empresa (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008). A GC pode ser gerida

² Combinação engenhosa de palavras contraditórias ou incongruentes (como bondade cruel) (FERREIRA, 1988).

ainda para ser a base que contribuiria para a efetivação das ações de RSE (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (ARORA; DHARWADKAR, 2011). Os pesquisadores identificam que quando uma empresa é gerida efetivamente em todos os seus princípios no tocante à GC, pode ser vista como uma firma com RSE (FREEMAN; VELAMURI, 2005), mas não garantindo uma compatibilidade entre elas (ARORA; DHARWADKAR, 2011). Discute-se ainda (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008) se tanto GC quanto RSE são partes de um *continuum* quando se pensa na organização e nos ambientes com a qual ela se relaciona, para o atingimento dos objetivos da empresa.

Efetivamente conceitos diferentes, ambos aplicados à empresa, mas buscando objetivos bem específicos, cada um em seu foco de atuação. Ambos são fundamentais para as empresas na atualidade e contribuem de forma diferente para a existência delas, devendo desta forma ser não priorizados mas geridos de forma complementar. É possível geri-los de forma única ou elaborar uma estratégia única de gestão que aborde ambas as ideias. Uma estratégia única, mas com aspectos que busquem retornos distintos, irá proporcionar à empresa e às partes envolvidas efetivamente o que desejam. É nítido que devem ser vistos de forma individual e bem clara, e se forem unificados para estudos ou gestão deve-se ter claro quais aspectos são pertinentes a cada ideia no processo, para que se tenha uma avaliação clara e precisa sobre elas.

4.2 RSE - MOTIVAÇÕES PARA ADOPTAR

Por que uma empresa que tem por foco a lucratividade inicia um processo que não tem resultado financeiro garantidamente positivo? Realizar a ação de tomar uma decisão que envolva investir recursos pelos quais o gestor é responsável, mas não proprietário, exige uma potencial possibilidade de que estes recursos retornem ou revertam-se em aspectos positivos para a organização. Os *resorts*, como outras empresas, estão implementando ações de RSE visando buscar em suas respectivas relações diferenciais como retornos financeiros, melhoria da imagem ou simplesmente porque sofrem pressão e têm de fazê-los, apesar de alguns estudos ainda discutirem sobre motivações eminentemente altruísticas (FONT et al, 2012). Buscando discutir o

assunto, este texto está estruturado em três partes, seguindo um modelo proposto como resultado de uma sistematização das perspectivas identificadas em outros estudos sobre a temática (GARAY; FONT, 2013). A primeira parte apresenta discussões relativas à teoria de RSE baseada em recursos, como competitividade, redução de custos e imagem da empresa; na sequência, a discussão sobre a legitimização das ações dos *stakeholders*, finalizando com uma motivação baseada em razões altruísticas para realização das ações por parte dos tomadores de decisões.

4.2.1 Teoria Baseada em Recursos

Observa-se nas últimas décadas uma evolução no tocante à percepção da relação entre a RSE e a gestão dos recursos. Na década de 1990 Freeman (1994) e Jones (1995) argumentaram sobre o objetivo da gestão ser a busca pela lucratividade, corroborados por Hillman e Keim (2001) quando identificaram, no início deste século, uma relação consistente entre a gestão dos *stakeholders* e a geração de valor para os *shareholders* da organização, uma vez que estes tipos de projetos têm baixa possibilidade de ser copiados de forma efetiva pelas outras empresas (GARRIGA; MELE, 2004), (BELTRATTI, 2005). Porter e Kramer (2006) e Campbell (2007) afirmam que quando a RSE é parte da agenda da empresa pode inclusive minimizar ou mitigar problemas inerentes à GC, pela inter-relação entre ambas, contribuindo para a competitividade, como identificado no caso dos grupos de *stakeholders* clientes e funcionários (PORTNEY, 2008). Nessa situação, é possível que os clientes possam ficar suscetíveis a comprar mais e a pagar mais pelos produtos da empresa, e os funcionários a trabalhar de forma mais eficaz e produtiva (PORTER; KRAMER, 2006), (PORTNEY, 2008). Ou, ainda, favorecer a gestão dos recursos, com a possibilidade de redução de impedimentos e obtenção de mais recursos (CARROLL; SHABANA, 2010). A maneira como a relação com os *stakeholders* é desenvolvida apresenta-se como ponto-chave para a sua própria gestão.

As características das bases dos processos dos meios de hospedagem são consideradas como sendo efetivamente recursos – principalmente recursos

naturais, mas também humanos (funcionários, clientes) (BOHDANOWICZ, 2005). Fato este que se aplica principalmente aos meios de hospedagem tipo *resorts*, objeto de análise nesta tese, em virtude das características desses meios de hospedagem, com elevado número de unidades habitacionais (UH), necessidade de ampla área livre, considerável número de funcionários, sendo um empreendimento de grande porte para um número considerável de clientes (CHON, SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011), (RICHARD; BACON, 2011), (BREY, 2011). Todos os *stakeholders* são atingidos pelas ações de RSE da empresa ou pelos reflexos destas, resultando em percepções de formas variadas e diferentes.

As ações baseadas em recursos que estão representadas na Matriz de Análise da RSE – MARSE, usada como referência para análise dos meios de hospedagem tipo *resorts*, representam as relações sociais a partir dos *resorts* para com os seus respectivos *stakeholders*, sujeitos das ações que estão sendo analisadas neste estudo. Deve-se ter clara, portanto, a correlação entre as partes. Esta representação é somente para compreensão, de forma didática, da relação entre as partes – área de abrangência da empresa, dimensões da sustentabilidade e teoria baseada em recurso, mas tendo em perspectiva sempre as inter-relações das ações em outras dimensões e ambientes, visto que elas não se comportam de forma estanque e fixa, como representado visualmente:

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Redução de Custos	Imagem Atrativa	
EXTERNO	Imagem Atrativa	Imagem Atrativa	Competitividade

FIGURA 14 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE (MARSE)

FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font et al, 2012.

4.2.1.1 Redução de Custos

Ações de RSE, pela mudança de atitude que promovem na gestão da empresa, em relação aos recursos de que esta necessita e utiliza, repercutem diretamente nos custos da empresa. A redução de custos está alocada no ambiente interno na dimensão ambiental. Os pesquisadores Campbell (2007),

Lyon e Maxwell (2007), Carrol e Shabana (2010) abordam a relação das ações de RSE desenvolvidas dentro da empresa pelos *stakeholders* acionistas para os *stakeholders* clientes e funcionários – ambiente interno, como ações que contribuem para a redução do uso de recursos como, por exemplo, o consumo de água e de energia elétrica (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), ou que provocam atitudes que contribuem para essa redução (LYON; MAXWELL, 2007). (PORTNEY, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010), bem como treinamentos específicos para este fim (BOHDANOWICZ, 2006). Consumo este relacionado principalmente aos recursos de fontes naturais, como a água (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), ligada diretamente com a dimensão ambiental (CARROLL; SHABANA, 2010). O resultado destas ações é percebido de forma direta pelas empresas, visto que o consumo é mensurado mensalmente (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009). A redução destes recursos tem impacto ambiental significativo pelo potencial de consumo de um meio de hospedagem, principalmente tipo *resorts* brasileiros (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009).

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Melhoria da capacidade de gestão; Ação de retorno dos <i>stakeholders</i> ; Mudança de postura dos funcionários; Redução do uso de energia elétrica; Redução do uso de água; Redução da geração de resíduos; Redução das bases energéticas.		
EXTERNO			.

FIGURA 15 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (REDUÇÃO DE CUSTOS)

FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

A busca da competitividade pela redução de custos tem sido uma razão para adoção de práticas de RSE pelas empresas há vários anos (FREEMAN, 1994). Isto pode ser observado em pesquisas que identificaram a possibilidade de redução de custos como uma das razões para que empresas se envolvam com ações de RSE (LYON; MAXWELL, 2007), (CAMPBELL, 2007),

(CARROLL; SHABANA, 2010). Estudos destacam que isso é possível, porém em longo prazo (CARROLL; SHABANA, 2010). Dentre as razões para a redução dos custos destacam-se a capacidade de gestão dos recursos (GARRIGA; MELE, 2004), como resultado de ações de retorno dos *stakeholders* (BELTRATTI, 2005) e a mudança de postura dos funcionários, reduzindo a rotatividade, atuando de forma mais produtiva e eficaz (PORTNEY, 2008) em função da possibilidade de obtenção de mais recursos (CARROLL; SHABANA, 2010). Reduzir os custos como forma de aumentar naturalmente a lucratividade (GILLAN, 2006), (STERNBERG, 2010) faz a empresa buscar a maximização do lucro discutido em governança corporativa, e fazê-lo através de ações de RSE (FREEMAN, 1994), (JONES, 1995). Então se observa que gerir os custos pode ser uma forma de buscar o mesmo objetivo corporativo, via uma ação socioambientalmente responsável nas relações de governança. Toma-se, assim, uma decisão benéfica para a empresa, mas que também seja benéfica para os *stakeholders* envolvidos, sendo eles uma base para a tomada de decisão.

A redução de custos identificada tem reflexos, como a redução dos recursos e a melhoria dos processos utilizados nos meios de hospedagem. Um fato que pesquisas realizadas na primeira década do século XXI destacam é a motivação financeira como principal ponto para que os meios de hospedagem pesquisados tivessem realizado as ações de RSE (GONZÁLEZ; LEÓN, 2001), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004), (BOHDANOWICZ, 2006), (BOHDANOWICZ, 2007), (TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008), (RAHMAN; REYNOLDS; SVAREN, 2011). Como se observa em alguns estudos, a redução dos custos é resultado direto da relação com os recursos energéticos utilizados, como a redução do consumo de energia elétrica e de água (SHIMING; BURNETT, 2002), (DENG, 2003), (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (DALTON; LOCKINGTON; BALDOCK, 2008), (BONILLA PRIEGO; AVILÉS PALACIOS, 2008), (GARAY; FONT, 2011), (FONT *et al*, 2012). Entretanto, alguns estudos destacam que esta redução dos custos é mais precisamente observada em médio e em longo prazo (AYUSO, 2006), (AYUSO, 2007). Em alguns casos foi identificado ainda que a modernização, através da implementação de tecnologia para mudanças de

processos, promoveu também a redução de resíduos gerados, e a substituição das bases energéticas utilizadas proporcionaram redução de custos (DALTON; LOCKINGTON; BALDOCK, 2008), (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a). Por sua vez, estas reduções têm relação direta com o aumento da lucratividade para os meios de hospedagem (EL DIEF; FONT, 2010a). Mesmo com estes pontos já observados, existe necessidade de mais estudos sobre indicadores e formas de se verificar a redução de custos aliada a outras ações, como a qualificação, nos diferentes países (DENG, 2003), (BOHDANOWICZ, 2005), (BOHDANOWICZ; MARTINAC, 2007). Além de reduzir o custo, é necessário saber quanto exatamente, e como contribuir para aumentar ou diminuir esta redução, de forma a agir sobre a dimensão econômica, e não só entendê-la como resultado de uma ação, da qual não se conhecem efetivamente as variáveis envolvidas e as relações entre elas.

4.2.1.2 Imagem Atrativa

Em geral ações de RSE são implementadas em empresas pelas mudanças da perspectiva realizadora perante os seus *stakeholders*, pelas ações resultarem positivas para as partes envolvidas. A imagem atrativa está alocada nos ambientes interno e externo e na dimensão sociocultural. Os pesquisadores Garriga e Mele (2004), Hillenbrand e Money (2007) e Carrol e Shabana (2010) abordam a relação das ações de RSE desenvolvidas pelos *stakeholders* acionistas para todos os demais *stakeholders* para promover uma imagem da empresa (GARRIGA; MELE, 2004). Identificam-se ações para este fim no ambiente interno (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (PORTNEY, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 120) para os clientes, com projetos ambientais, e para os funcionários, com remuneração justa e treinamentos (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), (GARAY; FONT, 2011). Verificam-se também ações no ambiente externo (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (PORTNEY, 2008), principalmente na dimensão sociocultural, com projetos na esfera social (BOHDANOWICZ, 2009) e cultural (LYON; MAXWELL, 2007), (REINHARDT; STAVINS; VIETOR, 2008), (GARAY; FONT, 2011). As ações realizadas voltadas para os diversos *stakeholders* procuram promover a

imagem da empresa, direta ou indiretamente, para que esta alcance a todos os *stakeholders* de maneira positiva.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO		Retenção de funcionários; Funcionários satisfeitos; Atração de funcionários qualificados; Imagem de empresa confiável; Imagem de empresa honesta; Funcionários atuam proativos; Aumento da produtividade; Clientes tomam decisão favorável.	
EXTERNO	Redução da emissão de carbono; Conservação da biodiversidade.	Qualidades associadas a honestidade e confiabilidade; Cadeia de fornecedores locais confiáveis; Posicionamento diferenciado pelas ações de difícil reprodução; Necessidade de adequadas ações de marketing.	.

FIGURA 16 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (IMAGEM ATRATIVA)

FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

A imagem da empresa, de honestidade, confiabilidade e boa reputação, está vinculada diretamente às ações que ela executa, deliberadamente ou não, tanto positiva quanto negativamente, e isto reflete na percepção dos *stakeholders*. Algumas empresas estão se engajando em projetos de RSE com a esperança de que os clientes fiquem interessados e mudem o comportamento para favorável a elas (PORTNEY, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010). Contudo, não bastam ações de RSE para tal e há necessidade de ações de *marketing* para criar a imagem de uma organização confiável e honesta (GARRIGA; MELE, 2004), e para os *stakeholders* clientes estas firmas devem ter produtos considerados de alta qualidade (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 120). Hillenbrand e Money (2007) identificam forte relação entre a reputação de uma empresa e a sua responsabilidade social, ou seja, quanto mais socialmente responsável melhor é a reputação e, por sua vez, ações irresponsáveis para com as partes envolvidas influenciam negativamente na reputação da organização.

Identifica-se ainda que os *stakeholders* têm noção de que reputação e responsabilidade são duas coisas diferentes, mas as relacionam como parte de uma coisa só, ou seja, apesar de serem diferentes, a relação é direta. Verifica-

se também que as empresas precisam ficar atentas uma vez que os grupos de *stakeholders* identificam de forma diferente a RSE com a reputação das organizações (HILLENBRAND; MONEY, 2007), vindo ao encontro da necessidade de abordar cada grupo individualmente na sua respectiva relação com a empresa (FREEMAN; MCVEA, 2012). Não basta fazer uma ação de RSE, pois tão fundamental quanto fazê-la é saber comunicar a ação para o público certo da forma correta. E mesmo assim não há garantias dos resultados, indícios e possibilidades de obter os resultados esperados, mas as partes envolvidas na relação são orgânicas e inter-relacionáveis entre si.

Um meio de hospedagem pode planejar e organizar uma ação de RSE, mas não necessariamente prever e controlar seus resultados para os *stakeholders*, em função das particularidades observadas nas relações entre as partes. Em estudo realizado na década de 1990, em um *resort* na Austrália, Getz (1999) identificou que as ações de RSE para promoção do *stakeholder* comunidade promoveram uma melhoria da imagem de toda a região e, conseqüentemente, do *resort*. Outros estudos verificaram uma miríade de *stakeholders* como alvo das ações de RSE (AYUSO, 2006), como em vários meios de hospedagem pesquisados que tiveram de fato uma melhoria de suas imagens (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2004), (AYUSO, 2007), (KABIR, 2011). Em algumas pesquisas, a melhoria da imagem era direcionada aos *stakeholders* clientes, já que identificados como propensos a utilizar critérios sociorresponsáveis para tomada de decisão (MILLER, 2003), ou como forma de contribuir para a formação responsável dos mesmos (BOHDANOWICZ, 2005). É preciso ter uma gestão tecnicamente correta sobre as ações de RSE para que se compreenda como efetivamente elas refletem nas relações sociais para com os *stakeholders* afetados.

Ações de RSE exigem das empresas que as executam um planejamento adequado, para que saibam quais os possíveis reflexos nas partes envolvidas. De fato, um ponto em comum entre vários estudos é o destaque para a necessidade de dados precisos e honestos, de saber a forma correta de comunicá-los e, ainda, perceber com quais *stakeholders* precisamente esta ação pode contribuir para uma possível promoção da imagem competitiva pretendida da empresa (MILLER, 2003), (BOHDANOWICZ, 2005),

(BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (MORSING; SCHULTZ, 2006), (EL DIEF; FONT, 2010b), (GROSBOIS, 2011), (FONT *et al*, 2012). Além, é claro, do fato de que ações de RSE podem contribuir para uma melhoria na atratividade da imagem quando realizadas de forma voluntária e altruística (EL DIEF; FONT, 2010b), posicionando a imagem da empresa de forma diferenciada, pela dificuldade de ser copiadas como ações para redução de custos (GARAY; FONT, 2011). Ou seja, a motivação que impulsiona a empresa a realizar a ação pode torná-la, além de um diferencial, uma singularidade de difícil reprodução, tornando longevos os benefícios proporcionados à imagem da organização.

4.2.1.3 Competitividade

Diversos estudos analisam a competitividade de um *resort* com base nos resultados econômicos e financeiros em função da produtividade que as ações de RSE promovem na área de abrangência das empresas privadas. A competitividade está alocada no ambiente externo na dimensão econômica. Os pesquisadores Garriga e Mele (2004), Porter e Kramer (2006) e Campbell (2007) abordam a relação das ações de RSE com o mercado – *stakeholders* governo, comunidade, fornecedores e concorrentes do ambiente externo (GARRIGA; MELE, 2004), possíveis externalidades (BELTRATTI, 2005), concorrentes (HILLMAN; KEIM, 2001) e fornecedores (JONES, 1995), (CAMPBELL, 2007) e, principalmente, com fornecedores locais (BOHDANOWICZ, 2006), (FONT, 2008) e fornecedores com algum tipo de ação considerada de ordem ambiental (BOHDANOWICZ, 2006), (GARAY; FONT, 2011) e o quanto isto pode ser trabalhado de forma adequada para gerar resultados positivos nas relações de ordem financeira – dimensão econômica (FREEMAN, 1994), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Com base nesta ação no ambiente externo se deseja fazer refletir como retorno para os *shareholders*, e a partir destes para as demais ações desenvolvidas nas relações com os *stakeholders*.

A seguir serão analisados dados resultantes de pesquisas que abordaram ações ambientais, socioculturais e econômicas com relação à RSE

em meios de hospedagem, visando a identificar motivações baseadas em recursos que influenciam a realização das atividades aqui discutidas, e se elas afetaram as partes envolvidas. Serão analisados os elementos que afetam os recursos necessários para as operações deste tipo de empresa, iniciando com questões relativas à competitividade, seguindo com a redução de custo e finalizando com a imagem atrativa.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO			
EXTERNO			Relacionada às externalidades; Vantagem social transformada em financeira; Alinhada aos objetivos da empresa; Melhora das relações com os <i>stakeholders</i> ; Implementada de forma integrada e efetiva.

FIGURA 17 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (COMPETITIVIDADE)
FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

A competitividade é um dos elementos motivadores de muitas ações empresariais de RSE, em face do potencial de alcance destas ações nas diferentes relações das empresas para com as diferentes partes envolvidas do ambiente externo. As externalidades de uma empresa podem influenciar na perda da competitividade, quando são tratados aspectos da empresa que podem influenciar negativamente os *stakeholders* desse ambiente (BELTRATTI, 2005). Contudo, uma empresa tem que ser competitiva antes da implantação de ações de RSE, pois caso não o seja, não manterá estas ações, visto que elas podem contribuir para desviar o direcionamento das ações, tornando-a menos competitiva. O mesmo pode ocorrer em função de mercados monopólicos ou monopsônicos³, já que as relações existentes seriam desarmonicamente acentuadas (CAMPBELL, 2007). É preciso conhecer o ambiente externo em que se atua e como as externalidades inferem nas partes envolvidas do ambiente externo, para que as empresas possam, em função das relações que desenvolvem, proporcionar os retornos que buscam para si e para os *stakeholders* envolvidos.

³ Visto que as características destes tipos de mercados influenciam negativamente para a realização de ações de RSE pelo desequilíbrio natural das relações sociais entre as partes (CAMPBELL, 2007).

Uma atitude clara e sinérgica entre as ações realizadas e os objetivos buscados para os *stakeholders* é fundamental para que se compreenda o que se está gerindo efetivamente nas relações entre as partes. Lyon e Maxwell (2007) e Carroll e Shabana (2010) destacam como gerir os resultados financeiros acompanhados da gestão dos resultados das ações de RSE nas relações sociais da empresa em curto, médio e longo prazo – visto que se verifica em certas relações, em detrimento de uma vantagem financeira para a organização, uma vantagem de ordem social (REINHARDT; STAVINS; VIETOR, 2008). Ainda, que talvez a longo prazo esta vantagem social possa se reverter em vantagem financeira para a organização, desde que as ações sejam alinhadas aos objetivos da empresa e das partes envolvidas, de forma sinérgica (FREEMAN, 1994), (CARROLL; SHABANA, 2010). Antagonicamente, a falta de percepção da importância de se gerir estas relações entre os *stakeholders* pode ser o causador da perda de competitividade. Há necessidade de se compreender as condições inerentes ao ambiente externo que o fazem mais suscetível a tornar um empreendimento competitivo ou não, condições estas passíveis de ser geridas via ações de RSE.

Uma ação de RSE, para ser instrumento de competitividade, é resultado de ação específica para este fim junto às relações existentes entre os *stakeholders*. A busca para atingir a competitividade pode ser vista como uma motivação em diferentes pesquisas feitas com meios de hospedagem em diferentes partes do mundo (ÁLVAREZ GIL; JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (CALVERAS, 2003), (AYUSO, 2006), (GARAY; FONT, 2011). Contudo, trazem abordagens diferenciadas, como o fato de que adotar ações de RSE contribui não só para promover a competitividade, mas também para a melhoria das relações com os *stakeholders* do ambiente externo, como o meio ambiente e a comunidade (SMERECNIK; ANDERSEN, 2011). Evidenciam-se, ainda, pesquisas que contribuem para a compreensão de que efetivamente ações implementadas de formas integradas e efetivas, caso utilizadas da forma adequada pelas ações de *marketing*, podem gerar vantagem competitiva para as empresas (EL DIF; FONT, 2010a; 2010b), (GARAY; FONT, 2011). No entanto, tem-se que perceber que uma ação de RSE por si só pode não resultar em competitividade (AYUSO, 2006; 2007). Elas precisam ser

elaboradas e geridas nas relações entre os *stakeholders* de forma a poder ser uma ferramenta (GARAY; FONT, 2011) que contribua para que o *resort* tenha efetivamente aspectos que possam ser utilizados na busca pela competitividade.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Melhoria da capacidade de gestão; Ação de retorno dos <i>stakeholders</i> ; Mudança de postura dos funcionários; Redução do uso de energia elétrica; Redução do uso de água; Redução da geração de resíduos; Redução das bases energéticas.	Retenção de funcionários; Funcionários satisfeitos; Atração de funcionários qualificados; Imagem de empresa confiável; Imagem de empresa honesta; Funcionários atuam proativos; Aumento da produtividade; Clientes tomam decisão favorável.	
EXTERNO	Redução da emissão de carbono; Conservação da biodiversidade.	Qualidades associadas a honestidade e confiabilidade; Cadeia de fornecedores locais confiáveis; Posicionamento diferenciado pelas ações de difícil reprodução; Necessidade de adequadas ações de marketing.	Relacionada às externalidades; Vantagem social transformada em financeira; Alinhadas aos objetivos da empresa; Melhora das relações com os <i>stakeholders</i> ; Implementada de forma integrada e efetiva.

FIGURA 18 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (BASEADA EM RECURSOS)
FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

As ações baseadas em recursos que mais contribuíram para que os meios de hospedagem programassem ações de RSE foram as baseadas em redução de custos, que tiveram enfoque principalmente em ações na dimensão ambiental, voltadas para os *stakeholders* do ambiente interno. Já as ações que buscavam a competitividade tinham como foco a dimensão econômica e os *stakeholders* do ambiente externo. Por sua vez, as ações com foco na atratividade da imagem atuavam na dimensão sociocultural e nos *stakeholders* dos ambientes externo e interno, sendo consideradas como as que menos possibilitam a sua reprodução. Contudo, deve-se ter clara a correlação entre as partes, e que esta representação é somente para compreensão de forma básica da relação entre as partes, mas tendo em mente sempre as reflexões

das ações em outras dimensões, e em outros grupos de *stakeholders* que não o público-alvo específico da ação.

4.2.2 Teoria dos *Stakeholders*

Os *stakeholders* são as partes envolvidas nas relações com os *resorts* que por força desta relação têm interesses sobre as ações desenvolvidas, e as ações de RSE são vistas como uma das formas de gerir estas relações. Desde a década de 1960, Davis (1960) e Bowen (1953 *apud* CARROLL, 1999) já afirmavam que outras partes são afetadas pelas decisões dos gestores, e que teriam, portanto, direito de ser consultadas para a tomada de decisão. Algumas pesquisas afirmam haver um “contrato” implícito que aborda esta necessidade da empresa de atuar de forma “justa” para com os *stakeholders* envolvidos, por força de obrigações éticas na sua área de abrangência (FREEMAN, 1994), (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 2000; 2002), (JEURISSEN, 2004). Pode-se dizer que academicamente, e com base em fatos empíricos dos estudos, mercadologicamente tem-se reconhecido o direito dos *stakeholders* há mais de meio século (DAVIS, 1960). Ressalte-se que ser reconhecido, enquanto *stakeholder*, não quer dizer ser efetivamente aceito e ter ações implementadas nas empresas de forma a gerir estas relações com base em RSE, mesmo que casos isolados tenham sido identificados.

Realizar ações de RSE tem se tornado uma prática mais frequente nas últimas décadas, e uma das razões pode ser em função da identificação da relação com os *stakeholders*. Se por resultado de pressão destes ou por outros interesses são questões que precisam ser ainda estudadas. Nas pesquisas de Adams e Zutshi (2004), Dahlsrud (2008) e McWilliams, Siegel e Wright (2006) identifica-se que as empresas estão adotando práticas de RSE em função da pressão dos *stakeholders*. Entretanto, também se adotam práticas de RSE como forma de atingir os objetivos da organização (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (GARRIGA; MELE, 2004) e não por reconhecer os direitos dos *stakeholders*. E talvez por isso se identifiquem falhas nos processos de gestão destas relações, como a falta de um engajamento efetivo das partes (ADAMS; ZUTSHI, 2004). Algumas pesquisas ainda discutem a necessidade de se perceber que esta

forma de gestão de relações não é adequada (FREEMAN, 1994), contudo a necessidade de reverter esta situação apresenta para as organizações a exigência de organizar os *stakeholders*, para que possam atuar como partes integradas do ambiente ao qual estão relacionados (CAMPBELL, 2007), (GARRIGA; MELE, 2004), (STERNBERG, 2010). Após identificar que de fato há possibilidade de se obter resultados positivos destas relações, estudos demonstram a necessidade básica da empresa em maximizá-los e, para tanto, atuar com as partes envolvidas dentro de suas respectivas particularidades (FREEMAN, 1994), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (ARORA; DHARWADKAR, 2011), (GARRIGA; MELE, 2004). Por razões meramente financeiras algumas empresas estão atuando com os seus *stakeholders*, mas motivadas somente pela busca da maximização dos resultados, que não estão sendo alcançados. Verifica-se, então, que não se reconhecem os *stakeholders* como parte integrante do processo, mas como parte necessária para um fim específico.

Os *stakeholders* têm sido motivação para realização de ações, contudo também devem ser partes atuantes e ativas no processo, para que os resultados sejam benéficos a todas as partes envolvidas. Mesmo com este contexto de atuação das empresas, identificam-se dois atributos dos *stakeholders* em relação à organização: alguns têm poder de influenciar, outros têm poder de reclamar; nem sempre apresentam os dois poderes (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). É importante destacar que os grupos atuam de acordo com suas preocupações, capacidade e melhor entendimento da situação, resultando não em conflito com as regulações ou afetando as respectivas liberdades, mas sim com objetivos similares (MARREWIIJK, 2003, p. 98), esperando que todos sejam responsáveis pelos seus atos em todas as áreas de abrangência (ALVAREZ GIL; BURGOS JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (STERNBERG, 2010) tanto em relação às cobranças quanto nas ações de influência, visto que o direito de fazê-lo é legítimo. O retorno que a firma proporciona àqueles que têm o direito legítimo de reclamar ou influenciar é visto como ação de legitimização do direito dos *stakeholders* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Alguns estudos argumentam que tal legitimização daria suporte para uma possível lucratividade, aliando os objetivos financeiros aos

sociais da empresa, em função do “real” envolvimento dos *stakeholders* (CARROLL; SHABANA, 2010). É discutida, ainda, em função desta visão de ação de RSE como legitimização das ações dos *stakeholders*, uma alteração de responsabilidade social empresarial para responsabilidade dos *stakeholders* da empresa, mudando o enfoque do poder na relação (FREEMAN; VELAMURI, 2005). Apesar das ações de RSE dos *stakeholders* serem reconhecidas como legítimas, não são exercidas pelas organizações. Ações de RSE estão sendo exercidas nas relações sociais não como um reconhecimento da legitimidade, mas ainda como uma forma de obtenção do que deseja a empresa e não do que querem as partes envolvidas.

Reconhecer sua posição nas relações é fundamental para que as partes efetivamente atuem de forma integrada nas ações de RSE. Muitas ações em meios de hospedagem são resultado de diferentes formas de pressão dos *stakeholders* (GARAY; FONT, 2011), como parcerias (ÁLVAREZ GIL; JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (CHAN; HO, 2006), parceria após desastre natural (GARCIA *et al*, 2006), parcerias para promoção de melhores condições para as relações entre as partes nos ambientes interno e externo (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), resultando em reconhecimento dos mesmos (MORSING; SCHULTZ, 2006), (EL DIEF; FONT, 2010b), (GROSBOIS, 2011). Tais ações mostram que a estratégia de comunicação contribui para legitimar a relação junto aos *stakeholders*, visto o crescimento de sua importância aos olhos dos *stakeholders* (EL DIEF; FONT, 2010b) que, a partir desta legitimização, utilizam-na como base para tomadas de decisões (GROSBOIS, 2011). Contudo, discute-se ainda que, mesmo ocorrendo, as ações de RSE não são resultado de desejo pessoal dos gestores, mas questões de ordem legal e econômica relacionadas aos *stakeholders* (FONT *et al*, 2012), (FONT; GARAY, 2012). Isso nos faz refletir sobre o quão interessado está o meio de hospedagem em realizá-las e o quanto compreende como os *stakeholders* se comportam a partir destas ações em suas relações.

Compreender os ambientes e suas variantes, e por consequência os *stakeholders* e suas relações, é fundamental para as ações de RSE que uma empresa pretenda desenvolver. Pesquisas realizadas nos últimos anos confirmam esta vertente de ações com enfoque no ambiente interno aliado à

redução de custos em função dos *stakeholders* deste ambiente (BOHDANOWICZ; MARTINAC, 2007), (KANG; LEE; HUH, 2010). Outras pesquisas identificam que, além de estar sujeitas à pressão dos *stakeholders*, as empresas são afetadas pelas ações, e argumentam as pesquisas sobre a necessidade de melhor compreensão da relação que ocorre no ambiente interno (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (LEE *et al*, 2011), (RAHMAN; REYNOLDS; SVAREN, 2011), (AYUSO, 2006), (KANG; LEE; HUH, 2010). Pesquisadores também evidenciaram enfoques nos *stakeholders* do ambiente externo (GETZ, 1999), (ANDRIOTIS, 2002), (RIVERA, 2004), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004). São necessários, porém, mais estudos para compreensão das formas diferentes com que cada *stakeholder* do ambiente externo afeta os meios de hospedagem pesquisados (ANDRIOTIS, 2002), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004). Pode-se verificar que no início da década as pesquisas identificavam como foco de pressão os *stakeholders* do ambiente externo, sendo direcionado no final da década para os *stakeholders* do ambiente interno, culminando atualmente com *stakeholders* de ambos os ambientes como sujeitos agentes de pressão. Cabe ressaltar, no entanto, um aspecto abordado por diversas pesquisas quanto à legitimização dos *stakeholders*, quando identificam que as pressões sofrem influência de questões como características culturais e socioeconômicas (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004), (BOHDANOWICZ, 2006), (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007), (WANDERLEY *et al*, 2008). Isso deve ser levado sempre em consideração nas análises sobre estas relações, pois em certos estudos não se verificou nenhuma relação com uma possível legitimização dos *stakeholders* (EL DIF; FONT, 2010a). Ocorrem possíveis variações desta natureza até dentro de uma mesma cidade, estado ou país, principalmente em face de possíveis variações culturais e econômicas de determinadas áreas de abrangência, pela amplitude das mesmas, como é o caso do Brasil, *locus* desta pesquisa.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
Interno	Acionistas Funcionários Clientes	Afetados pela decisão dos gestores; Têm direito de ser partes do processo; Obrigação ética pela relação entre as partes; Alguns têm o poder de influência sobre a empresa; Alguns têm o direito de reclamar da empresa; Necessidade de compreensão dos <i>stakeholders</i> ; Existência de um “contrato” implícito nas relações; Sujeitos a variações culturais e econômicas do espaço.	
Externo	Governo Comunidade Meio Ambiente Fornecedores Concorrentes		

FIGURA 19 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (LEGITIMIZAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*)

FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

4.2.3 Valores

Empresas são geridas por pessoas e muitas vezes refletem os valores destas pessoas em suas ações para com os *stakeholders*. Uma empresa pode ser gerida com ou sem ações de RSE, visto que para a sua efetiva realização existem custos envolvidos (BELTRATTI, 2005), (CARROLL; SHABANA, 2010). Entretanto, algumas empresas, cujos gestores participam efetivamente de entidades que já atuam em projetos sociais, têm mais ações nesta área (CAMPBELL, 2007). Os aspectos filantrópicos, éticos e humanitários são destacados como elementos básicos nas ações de RSE (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010). Motivações altruísticas são também identificadas como fatores motivadores de ações de RSE, razões de ordem pessoal que motivam os gestores a investir parte dos recursos da empresa nestas ações (EL DIEF; FONT, 2010a), (GARAY; FONT, 2011) e (FONT; GARAY, 2012). Alguns estudos identificam motivações oriundas de elementos que fazem parte do dia a dia particular de cada gestor como catalizadores para as ações de RSE, que eles iniciam ou apoiam nas empresas pelas quais são responsáveis.

A doação de recursos como ação de RSE é realizada de várias formas, em função dos vários recursos geridos por um meio de hospedagem. Quando se analisaram as ações altruísticas de filantropia como elementos motivadores de ações de RSE, identificaram-se dois pontos: as doações e as ações,

originadas por razões eminentemente altruísticas, como se analisará a seguir. Pesquisas sobre a doação de recursos financeiros para projetos apontam que mais de 80% dos hotéis possuem ações de doação em seus respectivos relatórios de RSE (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007), (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008). Algumas empresas fazem doação de material para os *stakeholders* como resultado de ações voluntárias (EL DIEF; FONT, 2010b) e não como resultado de pressão, sendo que em alguns casos envolvem-se meios de hospedagem concorrentes em projetos de caridade integrados (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a). Essas ações geram um posicionamento positivo para os meios de hospedagem perante os *stakeholders* envolvidos (FONT *et al*, 2012). Algumas empresas apenas realizam estas doações por interesse dos gestores na possibilidade de esta prática trazer demanda futura (AYUSO, 2006). Outras pesquisas demonstram que há efetivamente uma motivação originada pelo desejo de praticar o que chamaram de “boas ações” (CALVERAS, 2003), (TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008), (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), (EL DIEF; FONT, 2010a), o que foi caracterizado como razões altruísticas por parte dos gestores dos meios de hospedagem com grande carga de treinamento e qualificação no local de trabalho (EL DIEF; FONT, 2010a), (GARAY; FONT, 2011), (FONT; GARAY, 2012). Identificou-se que altruísmo e competitividade não são necessariamente excludentes, e as ações de RSE com estas motivações dificilmente são imitáveis (GARAY; FONT, 2011). Desta forma, tais relações podem ser ditas como únicas em suas motivações e na sua prática, proporcionando naturalmente para as partes envolvidas momentos únicos que, por sua vez, influenciam as demais relações entre as partes, podendo algumas gerar resultados também financeiros, aspecto este esperado pelos gestores dos meios de hospedagem.

	Ambiental	Sociocultural	Econômica
Interno	Acionistas Funcionários Clientes	Aspectos filantrópicos, éticos e humanitários; Motivações pessoais dos tomadores de decisões; Ações voluntárias têm custos envolvidos; Gestores com históricos em projetos sociais; Doações em mais de 80% dos relatórios; Difícilmente imitável.	
Externo	Governo Comunidade Meio Ambiente Fornecedores Concorrentes		

FIGURA 20 – MATRIZ DE ANÁLISE DA RSE – MARSE (VALORES)

FONTE: O Autor, 2012; adaptado de Font (2012).

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Discute-se neste estudo a possibilidade de uma empresa atuar de forma complementar no tocante a sua gestão, tanto sob a perspectiva dos conceitos de GC quanto de RSE, com vistas à valorização e à maximização dos resultados para os *stakeholders* envolvidos nas relações. Argumenta-se que esta prática cria valor integral, em todas as dimensões da sustentabilidade e para todos os *stakeholders* envolvidos em uma organização, fazendo com que esta tenha uma adequada gestão de RSE e atue de forma eficaz e eficiente no tocante à GC. Não há necessidade de diferentes gestões, bastando desenvolver a GC da forma correta para, naturalmente, atuar dentro dos preceitos de RSE (FREEMAN, 1994), (MOON; CRANE; MATTEN, 2003), (FREEMAN; VELAMURI, 2005). Cabe indagar se há necessidade de dar um novo uso para termos já existentes ou, ainda, criar algum termo (MOON; CRANE; MATTEN, 2003). Ou bastaria atuar de forma a ter uma gestão que venha ao encontro das motivações das partes envolvidas e dos seus respectivos objetivos sem criar novos termos?

A figura a seguir apresenta, com objetivo didático, todas as motivações citadas neste capítulo. Esta divisão é intencional por parte do pesquisador, visto que nesta pesquisa foram identificadas todas as motivações (FONT, 2012) citadas, bem como a respectiva subdivisão da motivação baseada em recurso. A representação gráfica foi colocada de forma paritária, uma vez que definir qual motivação mais se faz presente nos meios de hospedagem não foi o objetivo da pesquisa. Contudo, cabe ressaltar que isto não significa que todas

acontecem de forma parcial e na mesma proporção, mas tão somente que todas se fizeram presentes neste estudo. Para fazer uma pesquisa buscando identificar qual é a motivação que se faz presente tem que ser levadas em consideração a espacialidade e a temporalidade deste fenômeno (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), (EL DIEF; FONT, 2010a).

Motivações	Teoria Baseada em Recursos	Redução de Custos
		Imagem Atrativa
		Competitividade
	Teoria dos <i>Stakeholders</i>	
	Valores	

FIGURA 21 – MOTIVAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO RSE.
FONTE: O Autor, 2012.

Qual motivação é a principal razão, ou qual é a razão correta ou, ainda, há alguma razão tida como principal ou correta para que se implante uma ação de RSE? Qual é a que proporciona o melhor resultado para todos os *stakeholders* envolvidos nas relações? Estas as motivações aqui identificadas e estudadas, mas julgar ou avaliar o nível de importância delas pode ser considerada uma ação hercúlea e em certos pontos utópica, pois compreender as motivações do ser humano está fora da alçada deste trabalho. Entretanto, cabe compreender que elas existem e podem influenciar a realização ou não de ações de RSE em empresas, necessitando para tanto ser estudadas dentro dos parâmetros científicos possíveis. Verifica-se aqui que todas são razões possíveis, influenciam e, mais ainda, carecem de mais estudos para que possam ser compreendidas de forma mais clara, tanto em nível acadêmico quanto em nível de mercado, quando se estuda ou projeta-se RSE em meios de hospedagem.

As ações de RSE são um fato incontestável nas empresas nos últimos anos, apesar da ausência de consenso entre os conceitos sobre o que são estas atividades e as razões que motivam as pessoas a realizá-las. Mesmo não havendo unanimidade em relação ao conceito sobre o que sejam, os pesquisadores concordam que elas existem há mais de meio século e vêm aumentando. Mas as razões do aumento e mesmo o porquê da realização são pontos em que se verificam divergências. Aparecem razões de ordem pessoal motivadas pela postura dos gestores ou pela busca da redução de custos, ou,

ainda, razões de ordem corporativa, como a melhoria da imagem da empresa, consciente de que estes fatores a tornam mais competitiva. Seria apenas a busca por um contexto mais competitivo para a empresa que motiva a implementação destas ações ou por julgar que é o certo a ser feito e isto naturalmente resulta em competitividade? Fazer a coisa certa é princípio de competitividade mesmo que a “coisa certa” não traga uma certeza dos resultados que serão atingidos. Indiferentemente dos argumentos, compreender sempre os elementos constituintes da RSE é básico para saber como agir, o que fazer, e como fazer para que ela se apresente benéfica para todas as partes envolvidas, até em função dos direitos de todos em ter objetivos contemplados nas ações realizadas nos ambientes socioeconômicos interno e externo compartilhados.

Os estudos apontam para a necessidade de se compreender se os resultados das ações de RSE em meios de hospedagem mudam de acordo com a motivação dos gestores para sua realização. E, ainda, como mudam, se há predominância de algum *stakeholder* envolvido, como isso se reflete nos resultados e como entender o modo em que elas influenciam, de forma a compreender cada uma das partes que compõem as relações. Ainda, quais são as motivações que de fato são predominantes - se há alguma predominante -, visando contribuir para entender se a formação de gestores vem ao encontro de uma forma de gestão que alie efetivamente GC e RSE em todos os níveis de uma empresa. Conhecendo a relação das motivações com os resultados, e como elas atuam e podem atuar na gestão de meios de hospedagem, é possível buscar atingir resultados que sejam adequados a todos os *stakeholders* envolvidos.

Uma empresa precisa conhecer e integrar os *stakeholders* com os quais desenvolve relações. Um ponto para refletir e que necessita ser mais esclarecido é como conhecer efetivamente quem são os *stakeholders* de uma empresa nas relações que ela desenvolve (DONALDSON; PRESTON, 1995), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), como identificá-los corretamente e quais os reais interesses das partes, com vistas a saber como gerir a relação com cada parte individualmente. É claro que esta é uma perspectiva a partir da empresa, mas que deve ser implementada por cada *stakeholder* individualmente, em

virtude do potencial diferenciado que cada um tem nas relações das quais participa e da influência nelas (MOON; CRANE; MATTEN, 2003). Há necessidade de se saber exatamente quem são os grupos de *stakeholders*, por empresa, visto que cada uma tem um conjunto de características que a torna única, e por isso tem grupos de *stakeholders* únicos. Uma busca pela autonomia e responsabilidade nas relações para com os *stakeholders* deve ser priorizada, não só pela responsabilidade da empresa mas de todas as partes envolvidas, dando autonomia e poder às mesmas, contribuindo assim para uma gestão diferenciada da existente.

Como atuar com o poder que possuem, se muitas vezes os *stakeholders* desconhecem esse poder e a maneira de usá-lo? Observou-se que a responsabilidade social é uma forma de a organização manter o poder em dada relação. Mas este é tão somente um poder que lhe é atribuído pelas partes envolvidas, quando estas abrem mão dele em prol da outra parte. Muitas vezes por desconhecer o poder que possuem ou não possuir responsabilidade para usá-lo, visto que o poder gera responsabilidades para quem o detém e opta por usá-lo (DAVIS, 1960 *apud* GARRIGA; MELE, 2004). Ao usá-lo, opta por ele, mesmo que implicitamente (DONALDSON; DUNFEE, 1994, 1999), e um possível equilíbrio só existirá se as partes envolvidas assumirem poder e responsabilidade e, para mantê-los, atuarem em equilíbrio (DAVIS, 1960). Contudo, como se observa na atualidade, há um cenário que proporciona situações em que as empresas possuem desproporcional e inapropriado poder em relação aos *stakeholders*, e isso precisa ser compreendido (MOON; CRANE; MATTEN, 2003).

A ação de RSE é uma relação entre os *stakeholders*. Neste estudo analisam-se os *stakeholders* a partir de sua relação com a empresa privada *resort*. A partir desta perspectiva é que se propõe realizá-lo, analisando as ações de RSE visando buscar nelas mesmas como se deram. O estudo irá procurar, pela metodologia utilizada para identificação das relações de territorialidade nas ações de RSE dos *resorts*, identificar através das técnicas metodológicas propostas, elementos que possibilitem compreender as motivações para as ações realizadas. Ainda, como está implementada a RSE na organização em relação ao discutido neste trabalho, e como as motivações

e as ações se posicionam efetivamente em relação à Matriz de Análise de RSE, de forma a compreender se há alguma predominância em relação aos sistemas, dimensões e *stakeholders* bases para a pesquisa.

5 – METODOLOGIA

Neste capítulo apresentam-se os métodos e as técnicas que embasam cientificamente este estudo. O objetivo desta discussão é alicerçar o caminho utilizado para que se atinja o objetivo desta tese, visando não somente compreender a territorialidade nas ações de RSE como também seu sentido em relação aos *stakeholders* envolvidos. Este capítulo está dividido em quatro partes: métodos, metodologia, mix-métodos e análises. Na parte inicial, além de discutir as bases filosóficas, procura-se justificar o estudo que se realiza em *resorts*, RSE e territorialidade e compreender a relação entre os mesmos, culminando com discussão sobre os dados resultantes de pesquisa sobre o estado da arte. A parte seguinte, de metodologia, discute questões como a limitação, estudos precedentes, público-alvo, questões éticas e as técnicas utilizadas para coleta dos dados. A terceira parte envolve as questões do mix-métodos, visto que na metodologia deste trabalho serão utilizadas tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa e trata-se aqui do detalhamento das mesmas. Conclui-se com a parte relativa às análises, como elas estarão estruturadas ao longo do trabalho e a sistemática utilizada.

5.1 - MÉTODO

Uma pesquisa, mesmo possuindo o rigor de um estudo científico, possui subjetividade por ser realizada por seres humanos. Este trabalho fundamenta-se em estudos científicos, base para uma pesquisa em nível de doutorado (KUHN, 1998). A princípio, vale ressaltar que por mais precisos ou detalhados e cientificamente bem definidos os estudos em sua metodologia, a pesquisa propriamente dita é efetuada por seres humanos dotados naturalmente de subjetividade (BACHELARD, 1996). E não se propõe aqui eliminar tal elemento, mas compreender e analisar os dados, conscientes desta humana limitação. Os estudos aqui discutidos possibilitaram embasar a busca de dados para se compreender como se dá a territorialidade entre os *stakeholders* nas relações de RSE dos *resorts*. Os métodos descritos a seguir seguem as

orientações discutidas em Lakatos e Marconi (1992a), quanto aos procedimentos necessários para o uso deles e as considerações quanto às suas limitações. Como citado por Alves (2008), existem limitações no uso de um único método e da necessidade de fazê-lo para que se tenham resultados claros dentro da pesquisa a ser executada.

O objeto a ser pesquisado é que determina o método de uma pesquisa (SILVA *et al*, 2001). Consciente das limitações que um método de pesquisa possa ter, e da amplitude que um estudo em geografia humana possa abranger, após pesquisa bibliográfica sobre métodos de pesquisa aplicada a estudos em geografia humana, optou-se para direcionar esta pesquisa pelo método hipotético–dedutivo (ALVES, 2008). Uma tese necessita, para sua elaboração, de bases fundamentadas em métodos científicos adequados ao seu objeto de estudo, e que possam, apesar das suas limitações, alcançar, dentro do que é permitido pela ciência, os resultados possíveis (LAKATOS; MARCONI, 1992b). O método escolhido resulta de uma sistemática de trabalho que é familiar ao pesquisador, pelas atividades docentes desenvolvidas, nas orientações que realiza em suas atividades, aplicando-o ao problema aqui investigado e adequando-o aos estudos que se fazem necessários para o alcance dos objetivos citados (LAKATOS; MARCONI, 1992a). Alguns estudos discutem as limitações das pesquisas que fazem uso do método hipotético-dedutivo (LAKATOS; MARCONI, 1991), (SILVA *et al*, 2001, p.25). Entretanto, o que se busca não é uma verdade absoluta, e sim evidências empíricas, que visem discutir as hipóteses sobre a existência de territorialidade dos *stakeholders* nas relações de RSE dos *resorts*.

5.1.1 - Justificativas

Os *resorts* são objeto de estudos científicos há vários anos tanto no Brasil quanto no exterior, apesar da reconhecida carência de estudos sobre eles. É inegável a importância dos *resorts* como empresas do setor de turismo e em função das características, principalmente ambientais e econômicas, deste tipo de empresa privada (AHMED, 2001), (RICHARD; BACON, 2011), (BREY, 2011). Além deste destaque no cenário mundial os *resorts*, desde a

sua implementação no Brasil, vêm sendo objeto de análise no tocante às razões pelas quais surgiram e o que determina o seu posicionamento no país (ROSA; TAVARES, 2002), (BSH, 2008; 2011). Contudo, apesar da ressaltada importância econômica, este tipo de empreendimento vem sendo criticado em relação à forma de se relacionar com os seus respectivos *stakeholders* (CARDOSO, 2005), (BAPTISTA, 2006), (SAMPAIO, 2009); (MELIANI, 2011). Em função deste cenário de empreendimento com significativa importância, mas de questionável forma de relacionamento, esta pesquisa busca contribuir para a compreensão de como se dão entre os *resorts* e os seus *stakeholders* as relações de RSE.

As relações sociais entre os *resorts* e os seus *stakeholders* foram analisadas como ações de RSE (SOUZA, 2005). As empresas do setor de turismo, bem como as empresas em geral, estão sendo geridas com base na RSE em face das mudanças que estão acontecendo no cenário empresarial nas últimas décadas (MEDAGLIA, 2010). Fatores como a capacidade de geração de empregos e a capacidade de alavancar o desenvolvimento das comunidades onde estão inseridas são elementos discutidos quando se argumenta sobre a importância da gestão das relações entre as partes dentro da filosofia de RSE pela hotelaria (MANFORTE, 2007), (FONT, 2008). Não somente por ser um tipo de meio de hospedagem, mas principalmente por ser um tipo de meio de hospedagem com forte relação com *stakeholders* como o meio ambiente e a comunidade, pelo volume concentrado de clientes e de mão de obra, os *resorts* são um tipo de empresa que estão sendo geridos com ações de RSE (ARGWAL, 2002), (SOUZA, 2005), (SILVA, 2010). Eles vêm sendo, em função das ações de gestão, objetos de estudos visando compreender como e por que estas ações estão sendo implementadas. Como os resultados destas ações se refletem para com as partes, este estudo discute também como estas ações de RSE são vistas sob uma perspectiva de ações de territorialidade.

Compreender como se dá a territorialidade nas relações sociais dos *resorts* do Brasil é cada vez mais estudado em diversos programas de pós-graduação do país. O uso da categoria de análise geográfica denominada território - neste estudo para compreensão das relações entre os *resorts* e os

stakeholders - é objeto de estudo da geografia em muitas instituições no Brasil, principalmente, mas não exclusivamente, nos estudos em geografia da Universidade Estadual do Ceará (UEC) (LACERDA, 2010), (MELIANI, 2011), (SANTOS, 2012), (PARENTE, 2012). O uso desta categoria de análise em estudos relacionados aos *resorts*, pelos estudos de pós-graduação já realizados, demonstra ser a mais adequada para compreensão da geograficidade desta relação (MENDES; LIMA; CORIOLANO, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Algumas pesquisas chegam a afirmar que esta relação pode ser denominada “territorialização dos *resorts*” (SAMPAIO, 2009). Este trabalho visa a ampliar estudos e discussões já realizados no campo do território (SAQUET, 2007a; 2007b), (HAESBAERT, 2005; 2007; 2009a; 2009b; 2011) e contribuir para a compreensão das direções das relações de territorialidade nos *resorts*, dos *resorts* e para com os *resorts*. Entretanto, este trabalho não se prende aos aspectos externos observáveis e mensuráveis das ações de RSE realizadas, mas vai além, procurando compor um quadro teórico de referência sobre a territorialidade causada pelas organizações estudadas, resultado da observação metodológica e sistemática (DEMO, 1985).

5.1.2 - Estado da Arte

Estudos precedentes sobre a temática contribuem para compreensão dos fatos abordados nesta tese. Nos últimos anos tem-se produzido pesquisas que mostram o “estado da arte” ou “estado do conhecimento”, que abordam questões de caráter bibliográfico com o objetivo de mapear a produção acadêmica em uma determinada área do conhecimento (FERREIRA, 2002). Pretende-se neste trabalho realizar uma ação metodológica dessa natureza, com o objetivo de identificar e analisar as pesquisas que abordem a questão – territorialidade justa ou harmônica, ações de RSE sobre *resorts* – nas publicações acadêmicas disponíveis. Para fins desta ação metodológica será realizada uma pesquisa bibliográfica, inicialmente, nas publicações resultantes dos programas de *stricto sensu*: cursos de mestrado em geografia, hotelaria, hospitalidade e em turismo e cursos de doutorado em geografia e em turismo

do Brasil. Tem-se como base para a análise bibliométrica a necessidade de análises quantitativas e qualitativas para compreender o estado da arte do conhecimento em determinada área do saber (BITTAR, 2008). A partir delas pretende-se realizar tomada de decisão sobre o sentido que esta pesquisa terá, no tocante à metodologia (OKUBO, 1997 *apud* BITTAR, 2008). Esta metodologia possibilitará a construção de uma base de dados sobre as metodologias aplicadas, resultados obtidos e recomendações sugeridas, que contribuirão para a construção de uma metodologia adequada na busca dos dados desta pesquisa, possibilitando o estudo dos casos aqui discutidos.

Os *resorts* são resultados de pesquisas científicas que geraram dados sobre suas respectivas relações sociais e vem sendo cada vez mais ampla a sua disseminação através de periódicos acadêmicos. Foram utilizados estudos publicados sobre *resorts*, resultados de pesquisas em periódicos científicos nacionais e internacionais publicados nos anos de 2011, 2012 e 2013. Foram analisados inúmeros periódicos nacionais das áreas de turismo, hotelaria, hospitalidade, lazer e geografia. Os periódicos internacionais foram divididos em 2 categorias, em função dos idiomas Inglês e Espanhol. Foram analisados 8 periódicos no idioma Inglês, específicos do setor de turismo e de hotelaria, tendo sido encontrados mais de 2500 artigos. Alguns periódicos possuem mais de 1000 artigos sobre a temática *resorts* enquanto outros possuem reduzido número de artigos. Foram analisados também 5 periódicos no idioma Espanhol, específicos do setor de turismo e de hotelaria, tendo sido encontrados menos de 50 artigos científicos sobre o tema *resorts*. Tal fato faz refletir sobre a discrepância de artigos sobre a temática nas publicações internacionais específicas da área de turismo e de hotelaria entre os dois idiomas. Isso se reflete nos resultados dos estudos científicos usados como base para esta tese, pois os estudos internacionais em idioma Inglês são tradicionalmente com base quantitativa e os estudos nacionais com base qualitativa. E ambas as bases alicerçam este estudo que será mix-métodos, visando a atingir os resultados que se pretendem nesta pesquisa.

Estudos de pós-graduação investigam em áreas distintas do conhecimento o objeto de estudo *resort*. Na análise dos trabalhos acadêmicos nacionais de pós-graduação realizados sobre a temática apresentados até

2013, buscou-se através de pesquisa documental digital no *World Wide Web* (BLAIR; URLAND; MA, 2002). Foram identificados trabalhos nas áreas de administração, turismo, turismo e hotelaria, hospitalidade, arquitetura, comunicação, engenharia e, na maioria, em geografia. Foi analisada a metodologia com ênfase no público-alvo em relação aos *stakeholders*, e as técnicas utilizadas nos respectivos estudos. Todos eles apresentavam em seus métodos e em seu conteúdo discussão bibliográfica. Contudo, quanto à técnica para coleta de dados de campo eles diferem, como será apresentado. Os estudos *lato sensu* tiveram em sua maioria pesquisa documental com algumas pesquisas *in loco*. Os estudos *stricto sensu* tiveram em sua maioria como método para coleta de dados a pesquisa *in loco*. Os estudos pesquisaram os seguintes *stakeholders*: comunidade, *resorts*, clientes, funcionários e governo, em ordem de importância, pelo total de presença nas pesquisas. Foram utilizadas eminentemente técnicas qualitativas para coleta de dados, e pesquisa documental, identificando-se ausência de técnicas quantitativas nos estudos realizados.

Vários estudos que abordam as metodologias utilizadas nas pesquisas sobre território foram utilizados como base para esta tese. Os seguintes foram analisados com vistas a compreender como as metodologias foram trabalhadas: Corrêa (1996), Santos (1999), Claval (1978; 1999), Haesbaert e Bruce (2002), Dias e Santos (2003), Albagly (2004), Haesbaert (2004; 2005, 2007, 2008), Ribeiro (2005), Ruckert (2005), Heidrich (2006), Rocha e Coriolano (2007), Almeida e Pollero (2007), Saquet (2007), Fraga (2007), Souza e Pedon (2007), Cunha (2008), Flavio e Saquet (2008), Rocha (2008), Alves e Soares (2009), Karol (2009), Teixeira e Andrade (2010), Carvalho (2011). As metodologias foram analisadas segundo orientação para trabalhos científicos (MARKONI; LAKATOS, 1986, p. 20 *apud* DENCKER, 1998, p. 121-123). Este estudo vem ao encontro da maioria das pesquisas analisadas, visto que elas são 63% estudos interdisciplinares - contra 37% monodisciplinares - por envolver as áreas do conhecimento de geografia (território), turismo (*resort*) e administração (RSE). Esta pesquisa também terá em suas bases estudos bibliográficos, como identificado em 100% dos estudos, visando dar um embasamento teórico às discussões. Também prima pela observação direta

como em 45% dos estudos, com o objetivo de buscar evidências, bem como se trata de um estudo que busca explicar com base em dedução sobre hipóteses citadas, sendo por esta razão também uma pesquisa explicativa, como 63% das analisadas. Contudo, ela se diferencia das demais quando prima pela realização de busca de dados primários, enquanto 60% dos outros estudos tiveram por base dados secundários. A busca pela evidência faz-se necessária para compreensão do objeto estudado (GIL, 2002).

5.2 - METODOLOGIA

Aspectos subjetivos e técnicas devem ser considerados quando da realização de uma pesquisa para coleta de dados em estudos científicos. Neste estudo se pretende compreender como acontecem as relações de poder nas ações de RSE entre as partes envolvidas com os *resorts*. Uma pesquisa envolve questões éticas, visando não só o respeito entre as partes mas também à confiabilidade. Como citado anteriormente, por ser uma pesquisa realizada por seres humanos, possui limitações que aqui são discutidas e ressaltadas, para que se compreenda a mesma como resultado desses fatores limitantes. As técnicas que se utilizam são adequadas à amostra selecionada dentre o universo apresentado, de forma a obterem-se evidências suficientes à pesquisa proposta. A seguir apresentam-se as partes que compõem este segundo momento do capítulo 5 – metodologia, de forma a embasar e esclarecer os procedimentos utilizados para coleta dos dados.

5.2.1 - Cuidados Éticos e Limitações

Um estudo, não apenas sobre a temática de RSE, mas em toda temática, tem de partir da premissa básica de respeito às partes envolvidas, bem como em relação ao uso das evidências obtidas. Esta pesquisa respeitará em todos os momentos de sua execução e posterior publicação, todas as partes envolvidas, bem como as informações fornecidas pelas mesmas para esta atividade acadêmica. Em relação a sua execução, será dada a devida atenção às particularidades de cada organização e região onde está inserida.

Ressalta-se que o objetivo da pesquisa não é promover as organizações ou um possível *ranking*, comparando os *resorts* estudados, mas somente buscar evidências para se atingir o objetivo proposto inicialmente. Tal referência ética servirá de referência para conduzir este estudo em toda a sua elaboração e posterior divulgação, visando a apresentar de forma clara o que as evidências alicerçam, bem como as limitações identificadas.

Os meios de hospedagem são resultados de ações dos seres humanos, carregados de suas idiossincrasias. Não há padronização suficiente em ações humanas que englobem todos os elementos de um estudo. E com os *resorts* tal fato se repete em função das diferenças culturais, de gestão, de posicionamento e de elementos construtivos, entre outros. Nem todos os *resorts* podem ser tidos como iguais, da mesma forma que nem todos os meios de hospedagem, mesmo que se autodenominem por uma tipologia ou outra, podem ser enquadrados de forma estanque e limitada dentro destas, sem análises mais precisas. Neste estudo observa-se que meios de hospedagem de grande porte, com mais de 500 UHs, possuem características similares aos *resorts*, contudo como o foco para as pesquisas era pela denominação *resort*, aqueles não foram objetos de análise neste estudo.

5.2.2 - Estudos Precedentes

O pesquisador possui uma base empírica de conhecimento sobre *resorts*, já que desenvolveu atividade profissional em *resorts* no período de 1988 a 2009, nos estados de Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Goiás, São Paulo e Bahia. Aliada a este conhecimento o pesquisador possui uma base de conhecimento acadêmico resultado não só da formação, em nível de graduação e de pós-graduação, em hotelaria e hospitalidade, respectivamente, mas também por ter desenvolvido pesquisas científicas, com estudos bibliográficos, documentais e de campo, sobre a temática *resorts*. Tem ainda atividades acadêmicas e profissionais desenvolvidas sobre a área de responsabilidade social empresarial ao longo dos últimos 10 anos, bem como sobre as Normas Brasileiras (NBRs) ABNT 16001:2004, ABNT 15401:2006 e ABNT/ISO 26000:2010 (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012), em função de

atividades de mercado como avaliador na época da elaboração das mesmas, consultor para implementação das normas em meios de hospedagem, e atividades acadêmicas com orientação sobre trabalhos vinculados a elas. Bases estas que proporcionam ao pesquisador uma postura consciente das limitações e das questões éticas vinculadas a uma pesquisa em *resorts*, de forma a saber posicionar-se criticamente frente ao objeto de estudo.

5.2.3 - Técnicas Aplicadas

Esta pesquisa buscou evidências, com base em dados primários, para compreender como se dá a relação de territorialidade entre as partes pesquisadas. Contudo, há necessidade de se esclarecer que as técnicas de entrevista estruturada e de observação *in loco* foram descritas de forma a detalhar como se deram cada etapa da pesquisa (VINCENT *et al*, 2002), (DIXON-WOODS, 2004). A pesquisa estruturada e a observação *in loco* com base em roteiro estruturado possibilitam obter os dados para uma pesquisa na área de RSE da parte dos *stakeholders* de forma clara e precisa (DENCKER, 1998), (LAVILLE, DIONNE, 1999), (WOOD, 2010). Estudos que analisaram a territorialidade em *resorts* possibilitaram compreender as relações bem como identificar evidências entre elas (CARDOSO, 2005), (SAMPAIO, 2009). Nesta pesquisa realizou-se também durante as entrevistas nos *resorts*, a observação *in loco*, procurando verificar a existência de evidência das respostas fornecidas, visando não somente ampliar o escopo do estudo pela carência de compreensão na relação entre as partes, mas principalmente possibilitar uma triangulação entre os resultados obtidos das partes que compõem a relação (DIXON-WOODS, 2004). Esta técnica possibilitará então uma validação das respostas obtidas nas entrevistas nos *resorts* de forma a cruzar as informações para sua análise (DESSELLE, 2005). As visitas para realização das entrevistas e observações *in loco* foram agendadas nos *resorts*, com o objetivo de buscar evidências, caso existam, com base no instrumento de pesquisa elaborado. As pesquisas com os *resorts* foram com os respectivos representantes ou responsáveis designados, que atuem com as ações de RSE desenvolvidas na empresa, pela probabilidade de que possuam os dados necessários a este

estudo (GARAY; FONT, 2011). Tais bases orientam este estudo para uso da técnica de entrevista estruturada com observação *in loco* junto aos representantes dos *resorts* de forma a coletar dados que possibilitem deduções sobre as hipóteses sugeridas para o estudo.

5.2.4 – O Universo e os Casos Múltiplos

O total de meios de hospedagem do Brasil impossibilita uma pesquisa censitária com todas as tipologias. O país possui mais de 25 mil meios de hospedagem, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, sendo que esse número era de aproximadamente 10 mil no final da década de 1990 (SAAB, 1999), (SAAB; DAEMON, 2001), (GORINI; MENDES, 2005), (VALOR ECONÔMICO, 2010). A ausência de critérios para se denominar um *resort* impossibilita ter o número total de *resorts* como tipologia de meios de hospedagem no Brasil (SOUZA, 2005). Apesar da denominação *resort* ter sido inserida como uma tipologia de meio de hospedagem na classificação oficial do Brasil de 1998, vinculada à tipologia de Hotel de Lazer – HL, a matriz ainda é facultativa, podendo um meio de hospedagem usar o nome sem restrição legal (EMBRATUR/INMETRO, 1998). Tal característica fez-se presente quando da discussão teórica sobre o termo *resort*, seu uso em estudos científicos e em pesquisas que se propuseram a defini-lo (BREY, 2011). Em função disso, ficou patente a necessidade de uma base comum para se utilizar como referência para este estudo e uma base de dados sobre os *resorts* instalados no país que contasse com alguns critérios mínimos de definição dos mesmos para análise deste tipo de empreendimento hoteleiro.

Isto posto, para fins deste estudo utiliza-se como base os dados da Associação Brasileira de *Resorts* (ABR), que em maio de 2010 concordou em apoiá-lo. Cabe ressaltar, entretanto, que mesmo sendo uma associação de classe desta tipologia de meios de hospedagem, ela não tem o objetivo de manter uma base de dados fixa para estudos acadêmicos, então sua base de dados é resultado de sua operação como associação, o que faz com que ela tenha aceitado e desligado alguns *resorts* neste período de 2010 a 2013, e é mantida por necessidade de controles administrativos e operacionais. Cabe esta consideração, pois poderá ser identificada em algum momento do estudo -

já que ele tem previsão de duração de quatro anos - alteração do quadro de *resorts* associados à ABR, como já ocorreu desde o primeiro contato em 2009. Pode ocorrer que algum *resort* pesquisado possa não estar mais associado e outro que esteja associado não se faça representar neste estudo. Fato este observado desde o início do estudo, com a entrada e saída de *resorts* da ABR. Desde o início da pesquisa documental junto à associação mais de 16 *resorts* entraram ou saíram da ABR, outros mudaram de nome, como os *resorts* localizados na Costa do Sauípe, no município de Mata de São João - BA, outros mudaram a organização administrativa como os atuais Vila Galé de Angra dos Reis, no município de Angra dos Reis - RJ e do Cabo de Santo Agostinho, no município de Ipojuca - PE, que antes eram administrados pela *Blue Tree Hotels*.

A seguir apresenta-se quadro com dados atualizados em setembro de 2011, com *resorts* associados à época, que foram a base para os estudos realizados nessa pesquisa. Para melhor localização, os *resorts* estão ordenados em relação aos estados do Brasil, e estes em ordem alfabética. Foi respeitado o nome com os quais estão registrados junto à Associação, mesmo quando estes nomes possam tecnicamente causar divergência quanto à tipologia de meio de hospedagem. Outro ponto a destacar é quanto às cidades-sedes nas quais os mesmos estão localizados na base de dados da Associação, uma vez que alguns *resorts* são divulgados com o nome da localidade, como é o caso do *Club Med Trancoso* e do *Oceani Resort*, que estão vinculados à ABR, inclusive no banco de acesso ao público em geral (ABR, 2011), com os nomes de Trancoso e Porto das Dunas, nomes das localidades onde estão situados, apesar de não serem estes os nomes das cidades - Porto Seguro e Aquiraz, respectivamente (ABR, 2011). Estes detalhes foram corrigidos pelo pesquisador, para fins de padronização, sabendo que os *resorts* usam o nome das localidades pelo aspecto mercadológico que ele propicia para comercialização.

N	RESORT	CIDADE	UF
1	Jatiúca Hotéis & Resort	Maceió	AL
2	Ritz Lagoa da Anta <i>Urban Resort</i>	Maceió	AL
3	Salinas do Maragogi <i>All Inclusive Resort</i>	Maragogi	AL

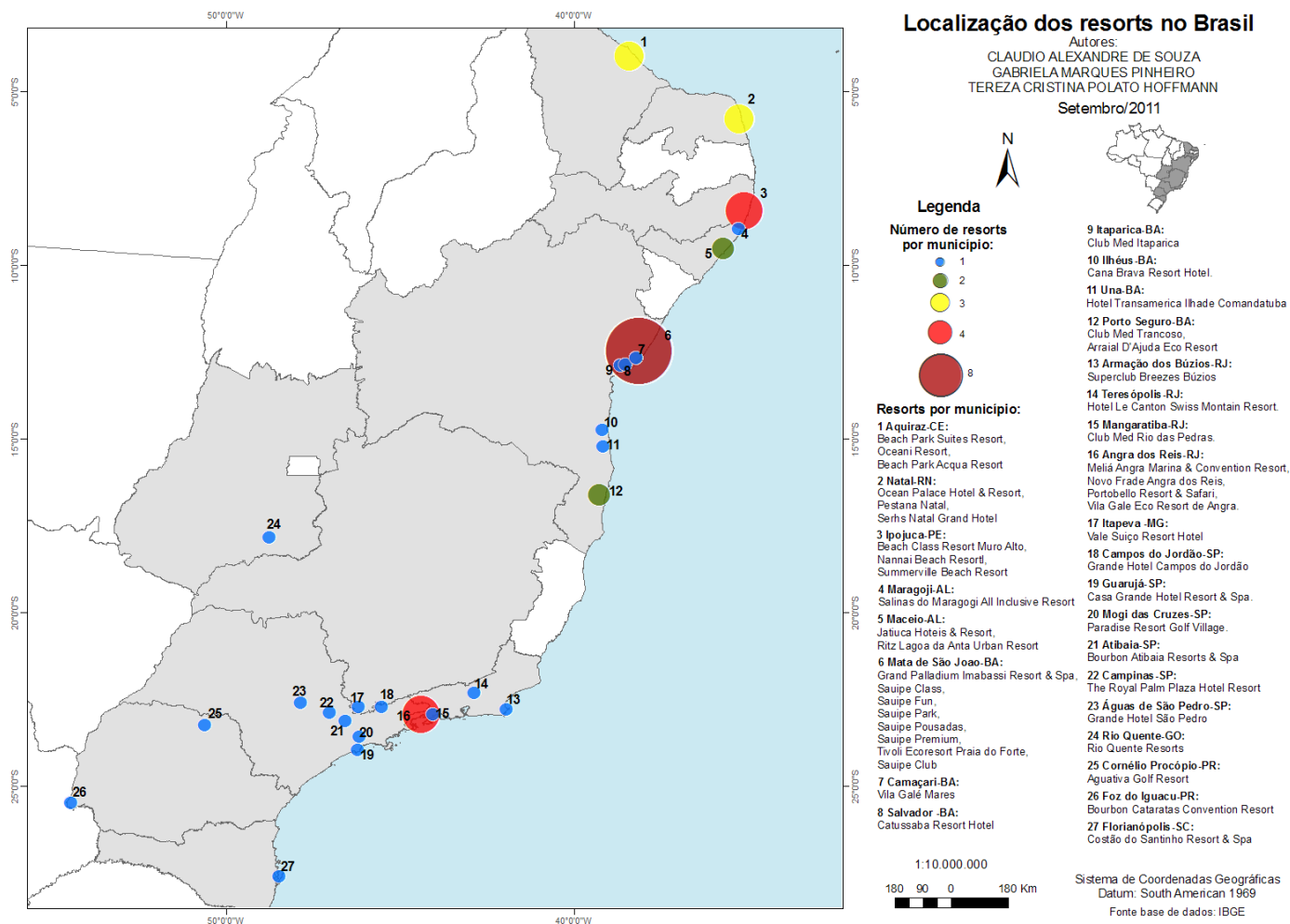
N	RESORT	CIDADE	UF
4	Vila Galé Marés	Camaçari	BA
5	Cana Brava Resort Hotel	Ilhéus	BA
6	Club Med Itaparica	Itaparica	BA
7	Grand Palladium Imbassaí Resort & Spa	Mata de São João	BA
8	Sauípe Class	Mata de São João	BA
9	Sauípe Fun	Mata de São João	BA
10	Sauípe Park	Mata de São João	BA
11	Sauípe Pousadas	Mata de São João	BA
12	Sauípe Premium	Mata de São João	BA
13	Tivoli Ecoresort Praia do Forte	Mata de São João	BA
14	Sauípe Club	Mata de São João	BA
15	Arraial D'Ajuda Eco Resort	Porto Seguro	BA
16	Club Med Trancoso	Porto Seguro	BA
17	Catussaba Resort Hotel	Salvador	BA
18	Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba	Uma	BA
19	Beach Park Acqua Resort	Aquiraz	CE
20	Beach Park Suites Resort	Aquiraz	CE
21	Oceani Resort	Aquiraz	CE
22	Rio Quente Resorts	Rio Quente	GO
23	Vale Suíço Resort Hotel	Itapeva	MG
24	Beach Class Resort Muro Alto	Ipojuca	PE
25	Nannai Beach Resort	Ipojuca	PE
26	Summerville Beach Resort	Ipojuca	PE
27	Vila Galé Eco Resort do Cabo	Ipojuca	PE
28	Aguativa Golf Resort	Cornélio Procópio	PR
29	Bourbon Cataratas Convention Resort	Foz do Iguaçu	PR
30	Meliá Angra Marina & Convention Resort	Angra dos Reis	RJ
31	Novo Frade Angra dos Reis	Angra dos Reis	RJ
32	Portobello Resort & Safari	Angra dos Reis	RJ
33	Vila Galé Eco Resort de Angra	Angra dos Reis	RJ
34	Superclub Breezes Búzios	Búzios	RJ
35	Club Med Rio das Pedras	Mangaratiba	RJ
36	Hotel Le Canton Swiss Mountain Resort	Teresópolis	RJ
37	Ocean Palace Hotel & Resort	Natal	RN
38	Pestana Natal	Natal	RN
39	Serhs Natal Grand Hotel	Natal	RN
40	Costão do Santinho Resort & Spa	Florianópolis	SC
41	Grande Hotel São Pedro	Águas de São Pedro	SP
42	Bourbon Atibaia Resorts & Spa	Atibaia	SP
43	The Royal Palm Plaza Hotel Resort	Campinas	SP
44	Grande Hotel Campos do Jordão	Campos do Jordão	SP

N	RESORT	CIDADE	UF
45	Casa Grande Hotel <i>Resort & Spa</i>	Guarujá	SP
46	<i>Paradise Resort Golf Village</i>	Mogi das Cruzes	SP

QUADRO 1 – RESORTS DO BRASIL, MUNICÍPIOS e UF EM 2011.

FONTE: Associação Brasileira de *Resorts*, 2011.

Compõem o universo destes estudos, no tocante aos *resorts* do Brasil, 46 meios de hospedagem tipo *resorts*, associados à ABR, tendo 2011 como ano base. Foram identificados *resorts* em 4 regiões, localizados em 26 municípios de 11 estados, não sendo identificado nenhum na região Norte (ABR, 2011). Visto que o que se busca neste estudo é compreender a relação de territorialidade nas relações dos *resorts*, e que estas se dão em um espaço delimitado, para fins deste estudo são tomados como unidade político-administrativa os municípios, pelas referências de relações que ocorrem entre os mesmos, conforme observado em estudos sobre territorialidade que tiveram *resorts* como objeto de discussão (CARDOSO, 2005), (BAPTISTA, 2006), (SAMPAIO, 2009); (MELIANI, 2011). Ou seja, o universo para esta pesquisa é composto dos *resorts* relacionados acima, conforme a base de dados da ABR de setembro de 2011. Contudo, como pode ser observado no (MAPA 1) Localização dos *Resorts* no Brasil, pela dimensão continental do país, pelo tempo hábil para pesquisa e pela impossibilidade de realizá-la conforme proposto neste estudo em todos os locais, foram selecionados os casos para compor o multicaso desta tese.



MAPA 1 – LOCALIZAÇÃO DOS RESORTS NO BRASIL.
 FONTE: SOUZA, C. A. *et al* (2011)

5.2.5 – Casos Múltiplos

Estudo de casos são pesquisas que investigam fenômenos contemporâneos em profundidade e em seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (BAXTER; JACK, 2008), (YIN, 2010), (MACHADO FILHO, 2002), (CONEJERO; NEVES, 2007). Contudo, as considerações em relação a este método seguem as seguintes questões: a falta de rigor da pesquisa e o tempo que demanda para este tipo de pesquisa, o que neste estudo procura-se minimizar com a sistematização do método de forma clara e estruturada (YIN, 2010). O multicaso – quando se tem mais de um caso - permite que se façam análises tanto por cada caso como de forma integrada, com base nas similaridades e nas diferenças dos casos múltiplos pesquisados (BAXTER; JACK, 2008), (YIN,

2010), (MACHADO FILHO, 2002), (CONEJERO; NEVES, 2007). É recomendado em pesquisas com as seguintes condições: quando se quer responder o como e o porquê; quando não se pode manipular o comportamento dos objetos pesquisados; quando se quer cobrir certas condições consideradas fundamentais para entender o fenômeno a ser pesquisado; quando não se tem o limite claro do fenômeno e do contexto pesquisado (BAXTER; JACK, 2008), (YIN, 2010). Tal método se aplica ao estudo aqui descrito pelas suas características se adequarem a esta proposta metodológica.

A necessidade da redução das unidades de análises ou os casos a serem estudados nesta pesquisa faz com que sejam determinados casos múltiplos para análise. A constituição dos casos selecionados para este estudo pode ser descrita como amostra de conveniência, dentro dos critérios determinados para seleção dos mesmos (ARAUJO, 2008). Para determinar os casos múltiplos, ou unidades de análise para um estudo multicaso, deve-se delimitar as variáveis que se deseja ter como referência para que contribuam na determinação das respectivas unidades (BAXTER; JACK, 2008), (YIN, 2010), (MACHADO FILHO, 2002), (CONEJERO; NEVES, 2007). A seleção de casos múltiplos vem em busca de conseguir inicialmente a participação de uma quantidade mínima de *resorts* que tenham variáveis constantes no cabeçalho do instrumento de pesquisa descritas abaixo (DENCKER, 1998), (DENCKER; DA VIÁ, 2002), (O'LEARY, 2010), (YIN, 2010). Tais bases foram utilizadas para analisar os *resorts* participantes deste estudo, procurando verificar a adequação dos mesmos para validação dos estudos realizados.

QTDE	ARGUMENTO	VARIÁVEIS	FONTE
*	Tamanho dos <i>resorts</i>	4	(EL DIF; FONT, 2010a), (BONILLA-PRIEGO <i>et al</i> , 2011), (FONT <i>et al</i> , 2012a).
5	Formas de gestão dos <i>resorts</i>	5	(SANTI, 2004), (BONILLA-PRIEGO <i>et al</i> , 2011), (FONT <i>et al</i> , 2012a).
5	Total de funcionários fixos	5	(HEWLETT <i>et al</i> , 2005), (FLEURY, 2000), (THOMAS; ELY, 1996), (DEVINE, 2009).
5	Total dos cargos de chefia	5	(HEWLETT <i>et al</i> , 2005), (FLEURY, 2000), (THOMAS; ELY, 1996), (DEVINE, 2009).

QTDE	ARGUMENTO	VARIÁVEIS	FONTE
*	Área dos <i>resorts</i>	5	(MENDES <i>et al</i> , 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007).
2	Setor de RSE	2	(SOUZA, 2005), (BURKE; LOGSDON, 1996), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (CORREA; FLYNN; AMIT, 2004), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008).
4	Distância de zona residencial	4	(AULICINO, 1997), (COUTO, 2003), (FILIPPIM; HOFFMANN; FEGER, 2006), (FONT, 2008), (SILVA; VIEIRA FILHO, 2010), (SILVA, 2010), (SOUZA; BAH, 2011), (ALVARES, 2011), (ALVARES, SOUZA, 2012).
2	Política de RSE	2	(DAVIS, 1960), (BURKE; LOGSDON, 1996), (FREEMAN; VELAMURI, 2005), (PORTER; KRAMER, 2006), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL SHABANA, 2010), (FONT <i>et al</i> , 2012).

* A depender dos casos encontrados no estudo realizado.

QUADRO 2 – FATORES PARA DELIMITAÇÃO DOS CASOS.

FONTE: O autor, 2012.

A delimitação visa buscar um total de casos de *resorts* do Brasil que possuam as características citadas no (QUADRO 2) e (APÊNICE A), para identificar a influência destas variáveis para com as ações de RSE e, consequentemente, a territorialidade resultante delas. Apesar de se buscar identificar um total de casos múltiplos com tais características, a não identificação das mesmas em sua totalidade não invalida este estudo, pois as variáveis identificadas serão analisadas em sua individualidade e não somente na totalidade. Visto que o número máximo é de cinco variáveis por argumento, este será o número mínimo de *resorts* a ser identificados. O objetivo não é direcionar para um argumento específico, pois tal prática poderia direcionar o tipo de ações de RSE realizadas e, consequentemente, de territorialidade. Isto posto, buscar-se-ão os casos múltiplos para este estudo de forma aleatória dentre todos os *resorts* associados, excetuando-se os participantes do pré-teste (DENCKER, 1998), (DENCKER; DA VIÁ, 2002), (O'LEARY, 2010).

Depois, dentre os participantes verificar-se-ão variáveis e proceder-se-á a análise. Portanto, um número mínimo de casos para esta pesquisa será inicialmente de 5 *resorts*.

Um estudo multicaso é aplicável quando se usa uma variedade de fonte de dados, tanto evidências qualitativas quanto quantitativas (BACHEGA; PEREIRA; POLITANO, 2009), (YIN, 2010, p. 41). Ou seja, um estudo de caso pode incluir detalhes e até mesmo ser limitado a evidências quantitativas (YIN, 2010, p. 41), não sendo somente qualitativa como comumente se apresenta em certos estudos (BAXTER; JACK, 2008), (YIN, 2010), (MACHADO FILHO, 2002), (CONEJERO; NEVES, 2007). Este estudo, como multicaso, não possibilita uma generalização estatística dos dados, mas tão somente uma análise “generalizante”, ou generalização analítica, em que uma teoria previamente desenvolvida é usada como padrão, com a qual são comparadas aos resultados empíricos do estudo de caso. Se dois ou mais casos demonstram apoiar a mesma teoria, a replicação pode ser afirmada (BACHEGA; PEREIRA; POLITANO, 2009), (YIN, 2010, p.36 e p.61). Ou seja, apesar de estudos de casos múltiplos serem comumente citados como qualitativos, não se limitam a tal, como neste estudo, que faz uso do denominado *mix-métodos*, conforme se aborda a seguir.

5.3 - MIX-MÉTODOS

Nesta parte apresenta-se a formatação dos instrumentos de pesquisa que foram utilizados nas técnicas aplicadas, necessárias pela singularidade do estudo, envolvendo uma abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. Bem como a relação do público-alvo e a necessidade de triangulação dos dados coletados, conforme se identifica em uma pesquisa como esta, que pode a partir das bases aqui discutidas denominar-se *mix-métodos* (CRESWELL, 2006), (O’LEARY, 2010), (YIN, 2010, p. 87). Esse *mix-métodos* de qualitativo com quantitativo foi aplicado simultaneamente, na elaboração do instrumento de pesquisa, na coleta de dados e na análise, sem prioridade de uma sobre a outra, mas com objetivo de complementação dos métodos para um fim. O *mix-*

métodos se justifica pela necessidade de complementaridade dos dados e de expansão da compreensão sobre o objeto pesquisado, já que nesta tese não se trata somente de identificar as ações de RSE, e se há ação de territorialidade nestas ações, mas também o sentido da ação (CAELLI *et al*, 2003), (CRESWELL, 2006), (BRYMAN 2007). Neste estudo o mix dos métodos ocorre em várias fases da pesquisa, como na elaboração das questões, na coleta de dados, na análise e na interpretação dos mesmos para que se atinja o objetivo do estudo. Ele contribui com a tese, em função de que sua estrutura qualitativa e quantitativa possibilitem a identificação da relação entre as técnicas da pesquisa e o objetivo da mesma. A seguir será apresentado o detalhamento da formatação através do processo de criação do instrumento de pesquisa em dois momentos: o pré-teste realizado para aferimento do instrumento de pesquisa inicial e o detalhamento do instrumento de pesquisa.

5.3.1 Pré-Teste ou Casos-Piloto

O pré-teste ou casos-piloto pode ser visto como uma forma de aferir um novo instrumento de coleta para sua validação na realização de pesquisa científica, denominado a seguir de pré-teste. Com o objetivo de testar *in loco*, com objeto de estudos com características similares às dos objetos a serem pesquisados, o instrumento de pesquisa inicial foi testado. Tal procedimento se justifica uma vez que um instrumento novo, por mais que tenha sido pesquisado e analisado por profissionais e pesquisadores da área, ainda não foi utilizado para o fim para o qual foi criado, o que pode inviabilizar a pesquisa pela ineficiência do mesmo em realizar tal procedimento, invalidando-a (CRESWELL; MILLER, 2000), (CAELLI; MLL, 2003), (BRYMAN, 2007), (YIN, 2010, p. 118-123). Com base no resultado do pré-teste o instrumento de pesquisa inicial é reformatado, visando a corrigir discrepâncias observadas, para adequação. Isso é fundamental para que se obtenham resultados de um processo sistemático e aferível de coleta de dados, de forma a validar o processo científico.

Após a realização do pré-teste, alguns procedimentos se fizeram necessários (DESSELLE, 2005). Ao observar singularidades ao longo do pré-

teste foram realizadas algumas alterações como, por exemplo, situações passíveis de ser acionadas juridicamente pelas questões culturais e sociais de cada localidade. Em função de características culturais e sociais do Brasil, questões relativas a opções sexuais e religiosas não se fizeram presentes no instrumento de pesquisa, mesmo que os estudos analisados tenham identificado tais pontos em outros países (GONG, 2008), (DEVINE, 2009). Identificou-se que a base usada para as questões do instrumento de pesquisa inicial, as Normas Brasileiras – NBRs, foi mantida, por ser resultado de um processo de análise crítica ampla e aberta aos acadêmicos, profissionais do mercado que têm relação com o tema e por possuir linguagem clara (DESSELE, 2005), (BRYMAN, 2007). Ainda com base no pré-teste, foram suprimidas questões que possuíam dificuldade de validação ou duplo sentido quanto à interpretação. Na sequência apresenta-se o processo que gerou o instrumento de pesquisa inicial utilizado no pré-teste, bem como os dados referentes ao pré-teste e o instrumento de pesquisa dele resultante.

Pesquisas documentais e de campo foram utilizadas como base para a elaboração de uma versão preliminar para o instrumento de pesquisa. Visto que a pesquisa trata de analisar as ações de RSE, em função da falta de consenso sobre a atividade propôs-se utilizar inicialmente como base a NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social (ABNT, 2004; 2012), pois as normas brasileiras, pela forma com que são elaboradas, suprem a lacuna da falta de consenso (DESSELE, 2005), (BRYMAN, 2007). Contudo, em concordância com os orientadores e pela relação entre as temáticas de RSE e a sustentabilidade, agregou-se aos estudos para elaboração de uma base para o instrumento de pesquisa a NBR 15401:2006 – Meios de Hospedagem – Sistema de Gestão da Sustentabilidade (ABNT, 2006), (BLACKBURN, 2007), (GÂNDARA; SOUZA; ABDALLA, 2011b). As duas normas fazem referência às dimensões da sustentabilidade, como suas bases, fator que se transporta para o instrumento de pesquisa (ABNT, 2004; 2006; 2012), (BLACKBURN, 2007). Por sua vez, a Norma NBR 15401:2006, cita que as organizações do setor de turismo, como os *resorts*, devem “[...] engajar a responsabilidade social, econômica e ambiental de todos os integrantes da atividade [...]” considerando que as partes envolvidas como elementos integrantes dos processos de

responsabilidade social de uma gestão, como discutido em pesquisas científicas sobre RSE em *resorts*, serão também relacionadas neste estudo (SOUZA, 2005), (ABNT, 2006, p. 4; 2010; 2012). Em função de tais aspectos foi elaborado um instrumento de pesquisa com base na aglutinação dos artigos e itens, de acordo com as respectivas normas, para servir de base para coleta de dados.

Em virtude da característica dicotômica das questões abordadas em uma norma técnica, as mesmas não se apresentam de forma clara e direta para serem utilizadas como um instrumento de pesquisa para coleta de dados para um estudo científico. Foi a partir desta base sobre as normas técnicas, que foi realizado um estudo documental de formatação de instrumento de pesquisa integrando ambas as normas, identificando que 72% dos requisitos da NBR 16001:2004 estão inseridos nos requisitos da NBR 15402:2006 (GÂNDARA, SOUZA, ABDALLA, 2011b). Contudo, quando realizada pesquisa documental na NBR 15401:2006, identificou-se que nem todos os *stakeholders* estavam contemplados textualmente nos requisitos das normas como, por exemplo, os concorrentes e os fornecedores, mas com referência indireta na NBR 16001:2004 (SOUZA, 2005), (GÂNDARA; SOUZA; ABDALLA, 2011a; 2011b). Outro ponto que merece ressalva é o fato da NBR 16001:2004 possuir itens mais genéricos, que exigiram, para contemplá-los no instrumento de pesquisa, uma adequação com a criação de um cabeçalho com questões relativas ao uso da área, equidade de gênero e diversidade. Questões essas que formam o *caput* do instrumento de pesquisa, que busca, além destas questões, uma série de informações básicas para identificação do objeto pesquisado.

Com o intuito de estudar pesquisas nacionais e internacionais realizadas com base em normas técnicas foram realizadas entrevistas não estruturadas, pesquisas de campo e documental em Instituições de Ensino Superior (IES) que desenvolveram estudos científicos usando como referência as normas técnicas. Foram realizados vários estudos e pesquisas tanto no Brasil como na Espanha, na Argentina, no Chile e no Uruguai, todos, porém, com instrumentos com questões dicotômicas, com base na norma e aplicados para analisar resultados (LAURINO, 2008), (LAURINO; SOUZA, 2009), (GÂNDARA; SOUZA;

ABDALLA, 2011a; 2011b), (SOUZA; ABDALLA, 2011). Após a identificação da inadequação deste formato de instrumento de pesquisa, foi utilizado como base um estudo de RSE em meios de hospedagem para adequação do instrumento quanto à forma de coleta dos dados, passando os mesmos a ser referenciados como categorias e itens (FONT *et al*, 2012). Foi realizada também pesquisa de campo com o objetivo de analisar a aplicabilidade do instrumento de pesquisa com as respectivas alterações em meios de hospedagem certificados na NBR 15401:2006 (ALVARES, 2011). Como resultado destas ações identificou-se a necessidade de um maior detalhamento das questões relativas ao instrumento de pesquisa, o que será identificado na parte seguinte nas discussões relativas às categorias, itens e escalas do instrumento de pesquisa. Identificou-se, ainda, a necessidade de eliminação de itens pela subjetividade e a necessidade de um planejamento para a aplicação do instrumento de pesquisa, contemplando um tempo maior no local visitado.

Entretanto, em face de limitação de possíveis análises sobre o objeto buscado neste estudo, e após avaliação e estudos de metodologias de pesquisa, optou-se pela adoção de uma forma diferenciada de investigar as normas. Assim, buscou-se não a análise da totalidade de itens previstos na norma para uma possível certificação, ou seja, um item igual a uma questão, mas sim uma forma de gradação ponderada, por tópicos, resultando em 31 questões, com opções de múltipla escolha, ponderadas em escala de Likert, sendo 0 (zero) para nenhuma resposta e 5 (cinco) para resposta total (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, 2012). Cada artigo da norma passa a ser equivalente a uma categoria com os respectivos itens de forma não comparativa, mas a englobar opções cumulativas de múltipla escolha em escala em nível ordinal (ALEXANDRE, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, 2012). Desta forma, o instrumento de pesquisa apresentava 31 categorias com itens de múltipla escolha, e em algumas questões em que os artigos já possuíam temas relacionados, mas tinham na estrutura poucos itens - 1 ou 2 - estes foram agregados a outros com relação direta. Assim, a tabulação do instrumento de pesquisa possibilitou um total de 31 categorias.

O pré-teste forneceu subsídios para adequação do instrumento de pesquisa, tendo em vista as questões abordadas anteriormente sobre a

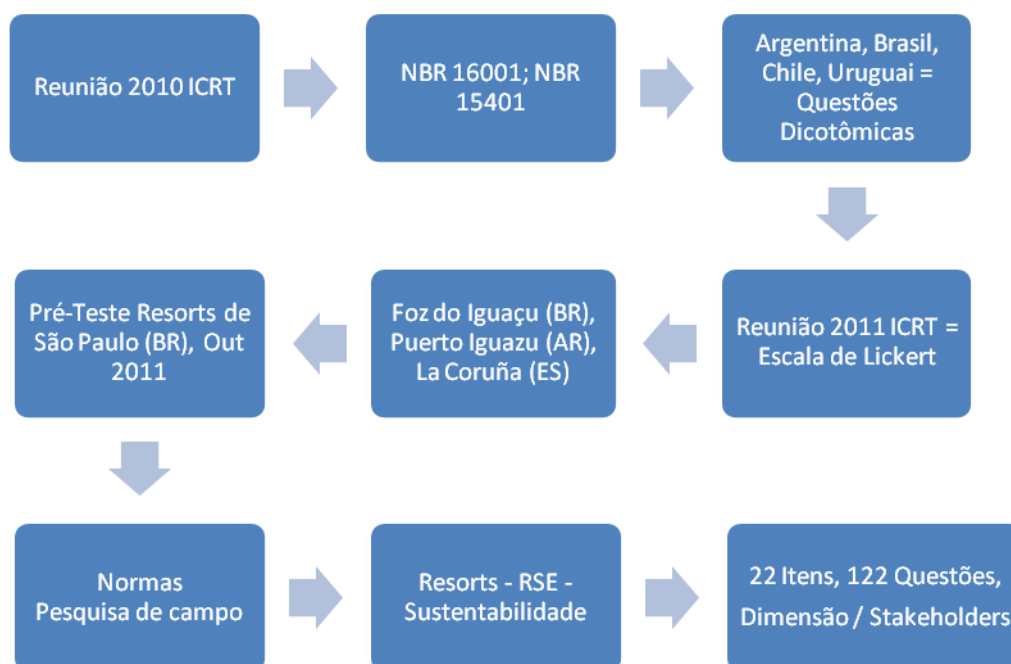
particularidade das normas técnicas que serviram de base para sua elaboração. Foi realizado, no período de 19 a 23 de setembro de 2011, como parte da elaboração do instrumento de pesquisa, um estudo *in loco* em 6 *resorts* associados à ABR, do estado de São Paulo, com os responsáveis pelas empresas ou pelas ações de RSE nelas desenvolvidas, buscando testar o instrumento de coleta de dados. Os *resorts* foram selecionados por serem associados à ABR, possibilitarem visita em um curto espaço de tempo para acesso e por estarem localizados em cidades com diferentes tamanhos no tocante ao número de habitantes e diferentes Índices de Desenvolvimento Humano (IDH). Na ocasião, um dos *resorts* não respondeu em tempo hábil ao agendamento para a atividade e por esta razão não foi possível a sua participação.

RESORT	CIDADE
Grande Hotel São Pedro	Águas de São Pedro
Grande Hotel Campos do Jordão	Campos do Jordão
Casa Grande Hotel Resort & Spa	Guaruja
The Royal Palm Plaza Hotel Resort	Campinas
Paradise Resort Golf Village	Mogi das Cruzes
Bourbon Atibaia Resorts & Convention	Atibaia

QUADRO 3 – RESORTS DO ESTADO DE SÃO PAULO (SET/2011)

FONTE: O autor, 2011.

Como resultado dessa atividade, houve necessidade de adequação do instrumento de coleta de dados para que ficasse mais ágil, e contemplasse questões relativas às características do meio de hospedagem tipo *resorts*, uma vez que só tinha sido testado em meios de hospedagem de pequeno porte no tocante à quantidade de UH (DUARTE, 1996). Os *resorts*, pelas características em relação ao tamanho, têm aspectos que não se aplicam, tornando o instrumento de pesquisa obtuso e repetitivo. Foi também confirmada a necessidade de questões relativas a todos os *stakeholders*, conforme já identificado em pesquisa documental. As mudanças reduziram as 31 categorias para 22 no corpo do instrumento de pesquisa. O pré-teste serviu efetivamente para adequação do instrumento não só pelo que foi possível aferir, mas também pelas lacunas que se fizeram presentes, quanto à aferição da territorialidade que se propõe.



FLUXOGRAMA 1: DEFINIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

FONTE: O autor, 2011.

Do total de 22 tópicos resultantes no corpo do instrumento de pesquisa, 11 são originários das normas, 9 são resultado de adequação das normas ao pré-teste e 2 questões consolidadas como necessárias em função do pré-teste. As adequações e inclusões que foram realizadas no corpo do trabalho seguem a premissa da sua estruturação para que esteja adequado à coleta de dados relativa à identificação das ações de RSE realizadas pelos *resorts* (DESSELE, 2005). De forma que contemple todos os ambientes, as dimensões de sustentabilidade e os *stakeholders* nas possíveis relações entre as partes.

TÓPICOS	ORIGEM
Área Natural	Normas
Proteção da Flora e da Fauna	Normas
Paisagismo	Normas
Resíduos Sólidos	Normas
Efluentes Líquidos	Normas
Consumo de Energia Elétrica	Normas
Técnicas para Eficiência Energética	Normas
Consumo de Água	Normas
Biodegradáveis	Normas
Comunidade Local	Normas/Pré-Teste

“Turismo Sexual”, “Prostituição Infantil”	Normas/Pré-Teste
TÓPICOS	ORIGEM
Trabalhadores	Normas/Pré-Teste
Atividades Complementares às Operações	Normas
Gestão	Normas/Pré-Teste
Avaliação da Qualidade	Normas/Pré-Teste
Clientes	Normas
Boas Práticas de Governança	Normas/Pré-Teste
Concorrentes	Pré-Teste
Segurança	Normas/Pré-Teste
Gestão de RSE	Normas/Pré-Teste
Marketing	Normas/Pré-Teste
Fornecedores	Pré-Teste

QUADRO 4 – TÓPICOS DO INSTRUMENTO DE PESQUISA X ORIGEM

FONTE: O autor, 2011.

A readequação dos tópicos ocorreu em função da necessidade de sua aplicação aos meios de hospedagem tipo *resorts*, que apresentam características distintas quanto ao tamanho em UHs, número de funcionários, total de áreas, quantidade de atividades e setores, o que faz com que os *resorts* tenham certas estruturas e necessidades que um outro tipo de meio de hospedagem não precisa necessariamente possuir. Os tópicos que foram inseridos resultam da observação da necessidade de questões que não estavam contempladas nas normas, e da necessidade deste tipo de tópico para adequação ao objeto e ao objetivo da pesquisa. E, por fim, os tópicos que foram retirados são resultado da duplicidade da informação solicitada e da ausência de questões técnicas e objetivas para observação de evidências, o que ocasionava subjetividade na observação *in loco*. Desta forma, o atual instrumento de pesquisa possibilitou não só a obtenção de dados com possível tabulação na íntegra, mas também a análise dos *stakeholders* por dimensão da sustentabilidade, além de propiciar uma relação direta de *stakeholders* atendidos pelo *resort* analisado. A seguir apresenta-se e analisa-se a estrutura geral do instrumento de pesquisa.

5.3.2 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa (APÊNDICE B) é resultado de pesquisa documental em normas brasileiras de RSE e de sustentabilidade para meios de hospedagem. Sofreu influência de estudos realizados tanto no Brasil quanto na Argentina, no Chile, na Espanha e no Uruguai, que utilizaram esta base. O instrumento foi ainda adequado a estudos sobre RSE realizados na Inglaterra. Na sequência, foi testado em meios de hospedagem certificados na NBR 15401:2006 e em *resorts*, visando adequá-lo as empresas com as ações que se pretende identificar, no tipo de empresa pesquisada. E, finalmente, foi adequado às questões teóricas julgadas necessárias para buscar dados e evidências que possibilitaram compreender as hipóteses discutidas nesta pesquisa, relativas à territorialidade em ações de RSE realizadas entre os *resorts* e os respectivos *stakeholders*.

O instrumento de pesquisa para coleta de dados foi dividido para uma maior clareza e análise dos dados em dois blocos: o primeiro possui as categorias relativas aos dados da estrutura física e organizacional dos *resorts*, sendo denominado para fins didáticos apenas “*resorts*”; o segundo possui as categorias relativas aos dados das ações de RSE que foram identificadas e analisadas. O primeiro bloco da parte chamada *resorts* foi denominado “cabeçalho” ou “*caput*” e o segundo bloco “corpo” do instrumento de pesquisa. Ambos estão divididos em categorias, e estas apresentam seus respectivos itens. Para cada categoria, ou seja, conjunto de itens, são apresentadas no quadro a seguir as referências bibliográficas e documentais que embasam a justificativa de sua necessidade, sendo que as categorias referentes ao cabeçalho serão detalhadas na sequência e as do corpo são oriundas das normas brasileiras já citadas. Cabe ressaltar que algumas categorias são embasadas por outra norma brasileira que serve de base para este estudo, além da NBR 16000:2004 e da NBR 15401:2006, a NBR ISO 26000:2010. Contudo, cabe a ressalva de que apesar de também ser uma norma brasileira, ela não é passível de certificação, mas tão somente para uso como referência em RSE, como neste caso (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012), (IDTF, 2008), (ISO, 2009). Estes dados servem para, além de embasar cientificamente as

categorias com os seus respectivos itens, validá-las enquanto instrumento de pesquisa científica. A seguir, discutem-se os itens que formatam a parte relativa ao primeiro bloco, visto que o segundo bloco diz respeito às questões formatadas diretamente com base nas normas citadas, como já mencionado.

BLOCO	CATEGORIA	ITEM	REFERÊNCIA
Resort	Tamanho	4	(BONILLA-PRIEGO <i>et al</i> , 2011).
	Formas de Gestão	5	(SANTI, 2004), (BONILLA-PRIEGO <i>et al</i> , 2011), (FONT <i>et al</i> , 2012a).
	Diversidade Funcional	5	(CHAFE, 2007), (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Cargos de Chefia	5	(CHAFE, 2007), (OLIVEIRA, 2008); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Área	5	(MENDES; LIMA; CORIOLANO, 2004), (RIOS, 2006), (LOUREIRO, 2005).
	Setor de RSE	2	(SOUZA, 2005), (BURKE; LOGSDON, 1996), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (CORREA; FLYNN; AMIT, 2004), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008).
	Distância de zona residencial	4	(AULICINO, 1997), (COUTO, 2003), (FILIPPIM; HOFFMANN; FEGER, 2006), (FONT, 2008), (SILVA; VIEIRA FILHO, 2010), (SILVA, 2010), (SOUZA; BAHL, 2011), (ALVARES, 2011), (ALVARES, SOUZA, 2012).
Corpo	Política de RSE	2	(DAVIS, 1960), (BURKE; LOGSDON, 1996), (FREEMAN; VELAMURI, 2005), (PORTER; KRAMER, 2006), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL SHABANA, 2010), (FONT <i>et al</i> , 2012).
	Área Natural	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Proteção da Flora e da Fauna	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Paisagismo	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Resíduos Sólidos	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012);

			(IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Efluentes Líquidos	6	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Consumo de Energia Elétrica	7	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Técnicas para Eficiência Energética	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Consumo de Água	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Biodegradáveis	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Comunidade Local	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	“Turismo Sexual”, “Prostituição Infantil”	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Trabalhadores	11	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Atividades Complementares às Operações	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Gestão	6	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Avaliação da Qualidade	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Clientes	8	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Boas Práticas de Governança	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Concorrentes	5	(ABNT, 2010; 2012) (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Segurança	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Gestão de RSE	6	(ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012), (ISO, 2009).
	<i>Marketing</i>	5	(ABNT, 2006; 2010; 2012); (IDTF, 2008), (ISO, 2009).
	Fornecedores	5	(ABNT, 2010; 2012) (FONT, 2008), (IDTF, 2008), (ISO, 2009).

QUADRO 5 – REFERÊNCIAS PARA CATEGORIAS
 FONTE: O autor, 2012.

O cabeçalho do instrumento de pesquisa possui 8 categorias referentes aos dados dos *resorts* para que se possa compreender a gestão dos mesmos. São questões relativas tanto a aspectos da estrutura física quanto organizacional como tamanho, formas de gestão, diversidade funcional, política de cargos e chefia e uso da área física anterior à construção do *resort*. A

primeira categoria aborda itens relativos ao tamanho do *resort*, que será questionada em unidades habitacionais e em leitos, visto que estudos identificam a influência do tamanho de um meio de hospedagem no seu comportamento no tocante à adoção ou não de ações socioambientalmente responsáveis (DUARTE, 1996), (EL DIF; FONT, 2010a), (BONILLA-PRIEGO *et al*, 2011), (FONT *et al*, 2012a). Todos os meios de hospedagem pesquisados são *resorts*, tradicionalmente meios de hospedagem de grande porte (DUARTE, 1996), (BREY, 2011). Contudo, este estudo visa a identificar se há alteração nos dados pesquisados dependendo do tamanho desses *resorts*.

A segunda categoria aborda itens que procuram analisar questões relativas à forma de gestão dos *resorts*. Estudos observam que a forma de gestão de um meio de hospedagem influencia na adesão de forma mais receptiva ou não a projetos de RSE (FONT *et al*, 2012). As formas de gestão que serão analisadas são as seguintes: Independente – geridos pelos proprietários (CHON; SPARROWE, 2003), ou Independente – geridos associativamente (LICKORISH; JENKINS, 2000), ou ainda Independente – geridos em sistema de condomínio (VALLEN; VALLEN, 2003), (CHON; SPARROWE, 2003), (MONTANER MONTEJANO, 2001). Ressalta-se que um meio de hospedagem pode migrar de uma forma para outra por força de contrato, mas estas foram condições observadas na data da realização da pesquisa, pois não são fixas. Outras possibilidades ainda nesta categoria: podem ser geridos em forma de cadeia ou redes – gestão de hotéis próprios (SANTI, 2004) ou em forma de franquia ou *franchising* – hotéis próprios geridos por franquia (DUARTE, 1996) (VALLEN; VALLEN, 2003), (CHON; SPARROWE, 2003), (SANCHO, 2001) e, ainda, por arrendamento – sistema de *leasing* ou aluguel (VALLEN; VALLEN, 2003), (CHON; SPARROWE, 2003), (SANCHO, 2001). A busca por este dado em relação aos *resorts* teve por objetivo compreender se estas formas distintas de gestão influenciam na ação de RSE caso exista, na territorialidade e nas ações realizadas, e de que forma.

A terceira categoria possui itens que buscam dados relativos à variedade de diversidade cultural em empresas, passível de ser pesquisada no Brasil. Alguns pesquisadores identificam que possuir grupos diversos é um passo, dos primeiros e pequenos, que envolve a gestão da diversidade, mas que este ato

mostra uma mudança de visão na gestão da empresa (HEWLETT *et al*, 2005). O tema diversidade cultural está sendo apresentado como uma tendência internacional para melhoria das ações das empresas (FLEURY, 2000), (DEVINE, 2009). E também, para empresas do setor de turismo e de hotelaria, como ação para promover igualdade em relação às posturas profissionais para os trabalhadores do setor (THOMAS; ELY, 1996), (DEVINE, 2009). Alguns pesquisadores discutem ainda que fazem parte das ações de promoção de diversidade cultural, questões como orientação sexual e relativas a religiões e crenças, pontos que não serão abordados nesta pesquisa, em função de questões legais e culturais do Brasil (DUSSELLE, 2005). Isto posto, foram pesquisadas nesta categoria e nestes itens, questões relativas à diversidade cultural vinculada a gênero, diversidade funcional, etnia, idade, faixa etária e nacionalidade ou língua (FLEURY, 2000). Estes dados possibilitaram a compreensão de como se dá efetivamente a gestão da empresa no tocante a práticas de RSE para com os funcionários, que práticas de ações suportam esta política e como se dá essa relação.

A quarta categoria também possui itens que buscam dados relativos à variedade de diversidade cultural em empresas, mas relacionadas aos cargos de chefia, passível de ser pesquisada no Brasil. Contudo, pesquisas abordam que esta questão não se identifica no Brasil pelo fato do país ter um histórico de miscigenação e de abertura relativa a questões de diversidade cultural (MOSHIN, 2006), (GONG, 2008). Pesquisadores consideram os mesmos elementos discutidos acima em diversidade cultural sendo que algumas pesquisas citam ainda a condição socioeconômica e o estado civil (SILVA *et al*, 2000). Mas estes também não serão questionados neste estudo por questões socioculturais e legais (DUSSELLE, 2005). Apesar dos dados referentes às questões relativas à diversidade cultural existirem nas empresas, identifica-se uma ausência de sistematização desses dados e de gestão relativa aos cargos de chefia, identificado inclusive no pré-teste (SILVA *et al*, 2000), (HEWLETT *et al*, 2005). Mesmo identificando um aumento deste tipo de postura no nível gerencial em turismo, ainda há necessidade de melhoria da gestão da diversidade cultural no setor de hotelaria em específico (THOMAS; ELY, 1996), (SILVA *et al*, 2000). Estudos afirmam que empresas buscam esta prática,

impulsionadas pela globalização, para melhorar a competitividade pela melhoria de sua imagem, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo (SILVA *et al*, 2000), (HEWLETT *et al*, 2005). Como gerir o que não se compreende se não se sistematizam os dados? Busca-se mais competitividade, sem compreender como fazê-lo e como geri-la. É necessário compreender tais elementos, compreender os funcionários e compreender a empresa para, antes de torná-la competitiva, torná-la administrável.

A quinta categoria deste primeiro bloco do instrumento de pesquisa busca dados relativos à área do *resort*, tamanho total, área de reserva e uso anterior à implementação do *resort*. Muitas pesquisas discutem o que chamam de privatização dos recursos naturais pelos *resorts* (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Casos de privatização destes recursos têm sido identificados em toda a extensão do país, em municípios com forte presença de *resorts* sob diferentes formas de administração, com ênfase na região Nordeste, como em Natal – RN (PAIVA, 2010), Ipojuca - PE (SANTOS; GEHLEN, 2010), Aquiraz - CE (OLIVEIRA; MEIRELES, 2010) e na região do Lago Guaíba – RS, na região Sul (GRUBER; BRANCO, 2010). Alguns estudos discutem há décadas o caso do município de Mata de São João - BA, que se destacou no cenário nacional pela quantidade de *resorts* (MATTEDI, 2001a; 2001b), (ANDRADE *et al*, 2002; 2003; 2004). A privatização ou a imposição de limite ao acesso da paisagem ou dos recursos naturais existentes nos municípios têm sido atribuídas como uma consequência direta à existência dos *resorts*. Entretanto, esta pesquisa visa buscar informações relativas aos usos anteriores do espaço.

A sexta categoria aborda a existência ou não de um setor que venha ao encontro da necessidade de um planejamento para implementação e operação das ações de RSE (NUNEZ, 2008). Mais ainda, um planejamento integrado com os *stakeholders*, não sendo envolvidos nas ações, mas como parte do planejamento, que deve ser para todos (BURKE; LOGSDON, 1996), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (CORREA; FLYNN; AMIT, 2004), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), preparando, assim, a empresa para as mudanças que ocorrem nos ambientes interno e externo, uma vez que estas afetam os *stakeholders* (BURKE; LOGSDON,

1996), (GARRIGA; MELE, 2004), (CAMPBELL, 2007). Um setor que organize um planejamento integrado à governança corporativa, visto que a busca por resultados financeiros também é um objetivo claro para vários dos *stakeholders* (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008); que busque resultado para todos os *stakeholders*, respeitando as partes que compõem as relações, sendo que para alguns *stakeholders* os resultados não são de ordem econômica, mas de ordem social, cultural e ambiental (STERNBERG, 2010); que atribua poderes e responsabilidade a cada uma das partes dentro das suas respectivas singularidades (FREEMAN, 1994), (CARROLL; SHABANA, 2010) e que permita avaliar as ações e as partes individualmente (BURKE; LOGSDON, 1996), (ADAMS; ZUTSHI, 2004) para aferir efetiva e detalhadamente a implementação e a operação; que controle as respectivas responsabilidades (JONES, 1995), (NIELLO, 2006); de forma que o planejamento seja o resultado do trabalho das partes para as partes, possibilitando resultados positivos para todos os envolvidos; de forma a poderem cobrar e gerir suas respectivas relações e acompanhar seus desempenhos e de seus pares; de forma a sentir-se parte do processo e responsáveis pelas ações desse processo.

A sétima categoria, distância da zona residencial, argumenta sobre as relações relativas à proximidade de um *resort* da zona residencial (AULICINO, 1997), (COUTO, 2003), (FILIPPIM; HOFFMANN; FEGER, 2006), (SILVA; VIEIRA FILHO, 2010), (SILVA, 2010), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). A proximidade com zonas residenciais, quando estas possuem características ambientais singulares, tem potencial natural para localização de *resorts* (ISMAIL, 2004), porém há necessidade do equilíbrio destes empreendimentos para com os recursos existentes nas localidades onde são implantados (PETROCCHI, 2002), (FILIPPIM; HOFFMANN; FEGER, 2006). Cabe destacar também que em alguns casos os *resorts* se configuram como empreendimentos desvinculados da realidade local (CRUZ, 2001, p. 99). A proximidade com uma zona residencial tem se apresentado tanto como um agravante, quanto como um agente fiscalizador da implementação e sobre a gestão dos *resorts* (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Em outros casos é base para se analisar a relação com os *stakeholders* envolvidos nas relações existentes, visto o potencial para relações harmônicas existente em dada localidade

(FONT, 2008), (ALVARES, 2011), (ALVARES, SOUZA, 2012). Compreender o quanto a distância de uma dada zona residencial afeta ou não as ações de RSE, nos diferentes ambientes, dimensões e *stakeholders*, é fundamental para compreender os diversos *resorts* que existem no país.

Uma política é um documento formal e escrito utilizado como base para implementação de um sistema de gestão. A política de uma organização é o “norte” para as decisões que serão tomadas em uma empresa (CAMPBELL, 2007), a balizadora que irá referendar as ações (DAVIS, 1960), (BURKE; LOGSDON, 1996), (FREEMAN; VELAMURI, 2005), (PORTER; KRAMER, 2006), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL SHABANA, 2010). Esta política deverá respeitar todas as partes afetadas (DAVIS, 1960), (JEURISSEN, 2004), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008) devendo ser algo internalizado na empresa (PORTER; KRAMER, 2006), (IDTF, 2008), (ISO, 2009), (ABNT, 2010; 2012). Deve ter um documento que seja referência para o comportamento de todas as pessoas que compõem a organização e com ela se relacionam (CAMPBELL, 2007), (KEMPER; MARTIN, 2010) em todos os níveis (CAMPBELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010) de poder, ética, transparência e responsabilidade (BELTRATTI, 2005), (IDTF, 2008), (ISO, 2009), (ABNT, 2004; 2010; 2012), de forma que haja um entendimento entre todos para manter a harmonia nos ambientes (MARREWIK, 2003) e nas relações que ocorrem em ambientes internos e externos e respectivas áreas de abrangências (AGUILERA *et al*, 2007). Além de envolver todos os possíveis *stakeholders* e as possíveis relações multivariadas entre as partes e as questões de nível nacional e internacional (MARREWIK, 2003), (OSKARSSON; MALMBORG, 2005), (FREEMAN; MCVEA, 2012). Deve ser uma política estratégica e flexível o suficiente para que as partes se entendam e entendam as relações entre si, e como devem regular estas relações para manter a harmonia dos ambientes, das áreas de abrangência e das próprias relações; para que possa de fato dar base e suporte às ações de RSE; para que busquem resultados para todas as partes, de forma contínua e internalizada nos processos que movimentam a empresa.

A seguir se apresenta a relação entre as categorias e os itens do corpo do instrumento de pesquisa para com os *stakeholders* e as dimensões da sustentabilidade. Esta abrangência possibilita o cruzamento das variáveis analisadas nesta tese. O objetivo desta abrangência é compreender melhor as relações de RSE em relação à existência ou não de ações para todas as partes envolvidas e em todas as dimensões da sustentabilidade estudadas.

CATEGORIA	ITENS	STAKEHOLDER	DIMENSÃO
Área Natural	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Proteção da Flora e da Fauna	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Paisagismo	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Resíduos Sólidos	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Efluentes Líquidos	6	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Consumo de Energia Elétrica	7	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Técnicas para Eficiência Energética	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Consumo de Água	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Biodegradáveis	5	MEIO AMBIENTE	AMBIENTAL
Comunidade Local	5	COMUNIDADE	SOCIAL
“Turismo Sexual”, “Prostituição Infantil”	5	CLIENTES	ECONÔMICA
Trabalhadores	11	FUNCIONÁRIOS	SOCIAL
Atividades Complementares às Operações	5	COMUNIDADE	SOCIAL
Gestão	6	ACIONISTAS/GOVERNO	ECONÔMICA
Avaliação da Qualidade	5	ACIONISTAS/CLIENTES	ECONÔMICA
Clientes	8	CLIENTES	ECONÔMICA
Boas Práticas de Governança	5	ACIONISTAS/GOVERNO	ECONÔMICA
Concorrentes	5	CONCORRENTES	ECONÔMICA
Segurança	5	CLIENTES	ECONÔMICA
Gestão de ser	6	FUNCIONÁRIOS	SOCIAL
Marketing	5	ACIONISTAS	ECONÔMICA
Fornecedores	5	FORNECEDORES	ECONÔMICA

QUADRO 6 – CATEGORIAS E ITENS DO CORPO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA POR *STAKEHOLDERS* E DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.

FONTE: O autor, 2012.

Com base no (QUADRO 6), pode-se definir a frequência das relações observadas ou itens e seu respectivo percentual de questões, que terão relação com as variáveis que serão avaliadas neste estudo, tais como os ambientes, as dimensões da sustentabilidade e os *stakeholders*

(GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (LAPPONI, 1997), (SANTOS *et al*, 2000), (MOORE *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008), conforme pode se observar nas tabelas a seguir:

TABELA 1 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBSERVADAS POR AMBIENTE.

AMBIENTE	RELAÇÕES OBSERVADAS (ITENS)	%
Interno	61	43,57
Externo	79	56,43

FONTE: O autor, 2013.

TABELA 2 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBSERVADAS POR DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.

DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE	RELAÇÕES OBSERVADAS (ITENS)	%
Ambiental	48	38,71
Social	27	21,77
Econômica	49	39,52

FONTE: O autor, 2013.

TABELA 3 – QUANTIDADE DE RELAÇÕES OBSERVADAS POR *STAKEHOLDER*.

STAKEHOLDER	RELAÇÕES OBSERVADAS (ITENS)	%
Acionistas	21	15,79
Funcionários	17	12,78
Clientes	23	17,29
Meio Ambiente	48	36,09
Governo	11	8,27
Comunidade	10	7,52
Concorrentes	5	3,76
Fornecedores	5	3,76

FONTE: O autor, 2013.

Estas variáveis foram utilizadas como base para análise pela sua correlação direta com o tema pesquisado. Desta forma, a metodologia possibilitou compreender as ações de RSE pesquisadas respeitando estas variáveis. Mesmo o instrumento de pesquisa tendo sido elaborado com base nas normas técnicas nacionais e internacionais de sustentabilidade e de responsabilidade social, ele se apresenta abrangente quanto às variáveis a serem trabalhadas. Compreende-se a limitação que um instrumento de pesquisa pode possuir, pela complexidade que o objeto empírico apresenta em sua realidade (GONÇALVES, 1978), (DENCKER, 1998), (LAVILLE; DIONNE, 1999), (DENCKER, DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2010). Por isso, o objetivo não é cobrir todas as facetas possíveis, mas possibilitar uma nova compreensão sobre o objeto estudado.

A figura a seguir (FIGURA 22), apresenta as relações sociais com base nas ações de responsabilidade social empresarial, que foram utilizadas como referência para este estudo, segundo as normas técnicas pesquisadas (ABNT, 2006; 2010; 2012) As relações sociais seguem a mesma ordem do instrumento de pesquisa que por sua vez, respeita a sequência em que os mesmos aparecem nos documentos pesquisados, bem como a correlação dos mesmos com as suas respectivas dimensões de sustentabilidade e dos *stakeholders* (ANEXOS E APENDICES).

CATEGORIAS	RELAÇÕES SOCIAIS (ITENS)
1 – Área Natural	a) conserva área natural própria
	b) tem área de estufa ou criação de plantas nativas
	c) apoiar a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região.
	d) tem um profissional da área ambiental responsável pela área
	e) possui planejamento para atendimento a emergências ambientais
2 – Flora e Fauna	a) não comercializa espécies da flora e fauna silvestres no empreendimento sem autorização legal;
	b) não mantém animais silvestres em cativeiro
	c) tem programa de proteção de nascentes e cursos d'água;
	d) possui medidas de cuidados com os impactos luminosos e sonoros, de modo a minimizar possíveis mudanças do comportamento dos animais;
	e) não tem domesticação de animais silvestres mediante o uso de alimentação artificial;
3 - Paisagismo	a) o paisagismo reflita o ambiente natural do entorno,
	b) inclusive com o uso de espécies nativas, desde que não sejam provenientes de extração ilegal;
	c) não plantas ornamentais exóticas pelo entorno;
	d) possui um projeto que promove, quando aplicável, o uso de águas residuais tratadas para atividades como rega, lavagem de veículos e outras aplicações.
4 – Resíduos Sólidos	a) tem campanha para redução da geração de resíduos sólidos;
	b) prevenção do uso de embalagens descartáveis;
	c) utilização de recipientes adequados para a coleta;
	d) separação e coleta seletiva quando não existente no município;
	e) reutilização dos resíduos orgânicos, inclusive como insumo de produção para as comunidades locais.
5 – Efluentes Líquidos	a) tem estação de tratamento de efluentes líquidos;
	b) existe plano de contingência para prevenir e mitigar falhas dos sistemas públicos;
	c) tem tratamento para os óleos do empreendimento;
	d) tem captação de águas da chuva;

CATEGORIAS	RELAÇÕES SOCIAIS (ITENS)
5 – Efluentes Líquidos	e) tem estrutura de reutilização de águas;
	f) tem redutores de vazão instalados;
6 – Consumo de Energia Elétrica	a) controla o consumo
	b) estabelece metas de consumo de energia
	c) tem implementado um procedimento para assegurar que as luzes e equipamentos elétricos permaneçam ligados apenas quando necessário. (5.6.4)
	d) Há um projeto para aquisição de equipamentos e insumos que consomem energia incluam como critério sua eficiência energética e a possibilidade do uso de fontes de energia alternativas.(5.6.5)
	e) Há medidas para reduzir o consumo de energia dos meios de transporte próprios e utilizados nas suas atividades. (5.6.7)
	f) Há um projeto para informar aos clientes sobre o comprometimento do MH com a economia da energia e encorajar o seu envolvimento. (5.6.8)
	g) usa fonte alternativa de energia renovável;
7 – Técnicas para Eficiência Energética	a) isolamento térmico de paredes e forros;
	b) ventilação natural;
	c) otimização do uso da iluminação natural;
	d) minimização das fugas e perdas de calor nas instalações hidráulicas, de aquecimento e de refrigeração;
	e) utilização de equipamentos e dispositivos de aquecimento ou refrigeração com eficiência energética maximizada.
8 – Consumo de Água	a) controla o consumo
	b) estabelece metas de consumo de água?
	c) As metas de consumo considerando o "consumo fixo" e o "consumo variável"?
	d) Possui um projeto com medidas que asseguram que a captação e o consumo de água não comprometam a sua disponibilidade para as comunidades locais, flora e fauna, a vazão dos corpos d'água e o nível e proteção dos mananciais, preservando o equilíbrio dos ecossistemas.
	e) possui um planejamento que estabelece procedimentos que minimizem o consumo de água em piscinas.
9 – Biodegradáveis	a) produtos de limpeza das UH's biodegradáveis.
	b) sabonetes e cosméticos para uso dos clientes são biodegradáveis.
	c) sabonetes e cosméticos para uso dos trabalhadores são biodegradáveis.
	d) material utilizado na lavadeira é biodegradável;
	e) material utilizado na cozinha é biodegradável.
10 - Comunidade	a) participa de associações na cidade;
	b) possui procedimentos para avaliar a satisfação e reclamações da comunidade local;
	c) possui alguma ação sociocultural.
	d) possui um projeto de programas socioambientais junto às comunidades locais

CATEGORIAS	RELAÇÕES SOCIAIS (ITENS)
10 – Comunidade	e) possui registro destas atividades com a comunidade;
11 – “Turismo Sexual” e Prostituição Infantil	a) tem publicidade para repudiar este tipo de pratica;
	b) divulga ações contra esta pratica no site;
	c) tem campanhas contra na sua folheteria;
	d) tem campanha de orientação aos funcionários;
	e) tem penalizações para esta pratica em vosso regulamento interno;
12 – Trabalhadores	a) tem plano de carreira;
	b) 50% da força de trabalho do empreendimento é provenientes das comunidades locais.
	c) tem estrutura medica na empresa para os funcionários;
	d) possui programa de ginástica laboral;
	e) tem programa regular de qualificação;
	f) tem área para fumantes
	g) tem sala para descanso;
	h) tem programa de remuneração variável
	i) tem premiação por tempo de casa para os funcionários;
	j) tem programa de plano de saúde;
	k) tem programa de plano odontológico;
13 – Atividades Complementares as Operações	a) apoia a capacitação de pessoas das comunidades locais;
	b) incentiva a venda de artesanatos e produtos típicos (inclusive culinários) da região,
	c) tem atividades de lazer de visitação as comunidades do local;
	d) tem informações sobre as culturas locais para os hospedes;
	e) tem trabalho de orientação sobre respeito a comunidade local;
14 – Gestão	a) tem missão, visão e política da empresa registrada;
	b) divulga a missão, visão e política da empresa de forma ampla;
	c) tem planejamento para os próximos 5 e 10 anos;
	d) tem programa de acompanhamento da demanda na internet;
	e) tem programa de pesquisa de mercado regular;
	f) tem alguma certificação internacional.
15 – Avaliação da Qualidade	a) identificar as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos.
	b) tem um departamento da qualidade;
	c) como o produto atende às expectativas determinadas dos clientes;
	d) descrição da experiência que se pretende oferecer como produto aos clientes;
	e) tem programa de incentivo para atingir meta de participação dos <i>guest comments</i>
16 – Clientes	a) informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região;
	b) informações sobre as diferentes atrativos naturais de interesse na região;
	c) informações básicas sobre as atividades socioculturais na região;
	d) informações sobre a disponibilidade de facilidades para atendimento a pessoas com mobilidade reduzidas;

CATEGORIAS	RELAÇÕES SOCIAIS (ITENS)
16 – Clientes	e) incentivo ao consumo de produtos regionais, como a culinária da região;
	f) informações sobre atividades turísticas promovidas na região;
	g) medidas e procedimentos de segurança para os clientes;
	h) informações sobre conduta consciente no ambiente natural.
17 – Boas Práticas e Governança	a) Utiliza um software para gestão hoteleira;
	b) Emite nota fiscal automaticamente par todo check out;
	c) teve alguma pesquisa realizada no empreendimento no ano anterior;
	d) tem algum estagiário recebeu no ultimo ano;
	e) tem algum menor aprendiz na empresa;
18 – Concorrentes	a) participa de algum grupo de trabalho com os concorrentes;
	b) compartilham informações operacionais;
	c) tem atividade promocional conjunta;
	d) trabalha com visitas técnicas de benchmarking;
	e) trabalha com recepção de colabores de outras empresas;
19 – Segurança	a) tem equipe de segurança própria;
	b) tem sistema de vigilância com circuito interno de TV;
	c) toda área do empreendimento e cercada efetivamente;
	d) trabalha com fechaduras eletrônicas;
	e) todas as pessoas que acessam a área da empresa são identificadas;
20 – Gestão da RSE	a) tem comitê ambiental
	b) tem algum funcionário com formação em área ambiental para assessorar tecnicamente;
	c) tem grupo de voluntariado;
	d) tem funcionário com formação na área social para assessorar tecnicamente;
	e) tem registro das ações destes grupos;
	f) elabora relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;
21 – Marketing	a) tem programa de endomarketing implanado;
	b) tem programa de endomarketing com base social, ambiental e cultural;
	c) tem programa de comunicação das ações sociais desenvolvidas para os stakeholders;
	d) tem programa de comunicação que valorize as ações sociais desenvolvidas;
	e) tem programa de avaliação do resultado da comunicação das ações sociais;
22 - Fornecedores	a) tem projetos de parceria para melhoria de algum serviço ou produto;
	b) tem lista de fornecedores da cidade e/ou da região;
	c) prioriza compra de fornecedor com certificação ambiental, social e/ou cultural
	d) tem programa de visita periódica aos fornecedores com vistas a avaliar e conhecer a estrutura dos mesmos;
	e) tem ação que analisa se os fornecedores tem relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;

FIGURA 22 – RELAÇÕES SOCIAIS PESQUISADAS

Fonte: O Autor, 2012.

As relações sociais (FIGURA 22), ou identificados também como itens das categorias, foram a base para elaboração dos indicadores que serviram de base para apresentação dos gráficos que são utilizados como referência para as análises quantitativas desta tese. As análises que seguem não são realizadas de forma individual, nem tão pouco era este o objetivo deste estudo, mas sim com base no conjunto das relações sociais observadas por *resorts*.

5.3.3 Escalas

Escalas de Lickert e de Guttman serão utilizadas com o objetivo de ampliar o potencial de obtenção de dados do instrumento de pesquisa. Será utilizada a escala de Lickert não comparativa, do tipo itemizada, em nível ordinal, com escolha multivariada, com objetivo de tornar quantitativo o instrumento de pesquisa, de forma que se possa complementar o dado que se busca (McCLELLAND, [S.I.]), (ALEXANDRE *et al*, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, H. 2012). Com o mix-métodos, as categorias e os itens serão objetos para obtenção tanto de dados qualitativos quanto quantitativos simultaneamente, no momento de aplicação do instrumento para cada público-alvo pesquisado (DESSELLE, 2005). Os dados de ordem qualitativa foram obtidos através da checagem direta dos itens em entrevistas estruturadas e observação *in loco*. Foi observado se o item existe e buscada a evidência de sua ocorrência. Os dados quantitativos serão obtidos através da valoração das categorias e dos itens ocorridos, também durante as entrevistas estruturadas e observação *in loco*. Serão mensurados pelo próprio pesquisador, de acordo com as escalas apresentadas para categorias e para itens, e para cada um dos públicos pesquisados. Desta forma, a escala possibilitará uma validação dos dados através da técnica denominada triangulação, com a coleta de evidências e extensa observação dos fatos citados na entrevista estruturada (DESSELLE, 2005). Busca-se não somente identificar a existência de dados empíricos, mas compreender a relação orientada das relações existentes entre as partes.

Foram utilizados três métodos de escalas diferentes, com funções diferentes, e que foram aplicados em momentos específicos do estudo. Foi estruturado um padrão de escala de Lickert para as categorias do instrumento de pesquisa a ser aplicado nos *resorts* de forma a promover a validação dos dados pesquisados. E foi também elaborada uma terceira estrutura em uma escala de Lickert para ser aplicada a todos os itens do instrumento de pesquisa, a ser aplicado nos *resorts* com o objetivo de conhecer a regularidade do mesmo. Visando atender ao objetivo da pesquisa, a proposta para as escalas de Lickert não foram com pontuações com graduações, como de “acordo e desacordo”, como tradicionalmente se observa em escala de Lickert, mas serão de acordo com as opções da escala cumulativa de Guttman, não unidimensional e não hierarquizadas, sendo que os entrevistados não terão acesso ao resultado da gradação das questões, somente às categorias e aos itens, já que os dados quantitativos são para procedimentos de análise científica, para fins exclusivos deste estudo (CUNHA, 2007). Ressalta-se que o processo de pesquisa será efetuado de forma ampla, detalhada, precisa e pública quanto à clareza da origem dos dados, visando tornar o processo mais válido, credível, confiável, rastreável e replicável possível (DESSELLE, 2005). A seguir, de acordo com o público-alvo pesquisado - *resorts* – será o detalhamento das escalas de Lickert que foi utilizada neste estudo.

A escala de Lickert que foi utilizada nas categorias do instrumento de pesquisa nos *resorts* tem por objetivo avaliar se as ações de RSE foram realizadas baseadas em motivações internas (de forma altruística ou baseadas em recursos) ou como ação de legitimização, embasando ou não a territorialidade das ações de RSE verificadas. Cabe destacar que o conceito utilizado aqui para uma motivação altruística será o de que é tão somente agir motivado pela melhoria da condição social da pessoa ajudada, ações pró-sociais, sem esperar retorno (FEHR; FISCHBACHER, 2003), (FEHR; SCHMIDT, 2006). Em estudo Monroe (1996) aponta para várias possíveis razões de motivações sociais, como personalidade altruística, razões morais, valores pró-sociais internos e reciprocidade. Entretanto, deixam clara a necessidade da realização de mais pesquisas para se compreender de fato quais as razões que motivam as pessoas a agir de forma altruística (MONROE,

1996), (BATSON; POWELL, 2003). Esta pesquisa tomou como base para ações motivadas por razões internas (recursos ou altruísmo) os aspectos discutidos nesta tese, não se propondo a discutir elementos para compreender ou argumentar sobre as motivações que justificam as respectivas ações (MONROE, 1996), (BATSON; POWELL, 2003), (FEHR; FISCHBACHER, 2003), (FEHR; SCHMIDT, 2006).

Quando se fala em um *resort* como uma empresa, outras variáveis devem ser analisadas em ações de RSE. Em um *resort* a RSE pode ser considerada como uma norma ou um grupo, escrito ou não escrito, de apropriado comportamento – com motivações internas - para os ocupantes de certos “papéis”, estes com características e padrões de comportamento já esperados de pessoas que ocupam determinada posição na estrutura da sociedade (BATSON; POWELL, 2003), (FEHR; FISCHBACHER, 2003), (FEHR; SCHMIDT, 2006). Em seus estudos Lantos (2002) argumentou sobre a existência de recursos envolvidos em certas ações de *resorts*, e que estas deveriam ser realizadas de forma sistemática e estratégica como ações de RSE, para que possam proporcionar um comportamento com resultados profícuos e recíprocos. O mix-métodos, agregado à escala de Lickert proposta para as categorias no instrumento de pesquisa, respeita os elementos aqui discutidos.

ESCALA	ITEM
0	Não realizou e não houve pressão
1	Realizou ação e não houve pressão (motivação interna)
2	Realizou e houve pressão (legitimização)
3	Não realizou e houve pressão (poder do <i>resort</i>)

FIGURA 23 – GRADAÇÃO ESCALA DE LICKERT PARA CATEGORIAS PARA IP COM OS RESORTS

FONTE: (BAXTER; EYLES, 1996), (VINCENT *et al*, 2002), (McCLELLAND, [S.I.]), (ALEXANDRE *et al*, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, H. 2012) Adaptada pelo autor, 2012.

A aplicação da escala de Lickert foi realizada de forma simultânea à aplicação da entrevista estruturada e à observação *in loco* nas pesquisas com os *resorts*. A escala de Lickert com 4 itens será registrada pelo pesquisador em cada uma das 22 categorias do corpo do instrumento de pesquisa, com base nas respostas referentes aos itens de cada categoria.

Considerada como base para uma ação efetiva de RSE, a regularidade da ação necessita ser avaliada. A questão temporal relativa à ação precisa ser analisada para que se valide se seria ou não uma ação efetiva de RSE ou uma ação eventual (BATSON; POWELL, 2003). Há ainda que se verificar um possível vínculo em relação ao valor gasto para realização da ação e o valor atribuído ao benefício recebido, visto que os custos para a ação efetiva de RSE deveriam ser inferiores ao benefício proporcionado por ela ao longo de um período no tempo, e não em uma única ação pontual (FEHR; FISCHBACHER, 2003), (FEHR; SCHMIDTD, 2006). Identifica-se ainda a falta de regularidade necessária para uma ação ser de RSE (RUSHTON, 1981). Desta forma, a regularidade será usada como base para a escala de Lickert para análise da temporalidade das ações, sendo aplicada a cada item da pesquisa realizada com o público-alvo *resort*, adequada ao idioma português, quanto às ideias expressas, no tocante às opções da escala.

ESCALA	ITEM
0	Nunca
1	Uma vez
2	Eventual
3	Regular

FIGURA 24 – GRADAÇÃO ESCALA DE LICKERT PARA ITENS DO IP COM OS *RESORTS*
 FONTE: (RUSHTON, 1981). Adaptada pelo autor, 2012.

Apresenta-se a seguir um exemplo da gradação das categorias e dos itens para a pesquisa com os *resorts*. Cada elemento (categoria e item) observado *in loco* ao longo da entrevista estruturada foi marcado em relação às escalas citadas como o exemplo abaixo. Contudo, apesar dos valores das escalas serem similares em relação ao valor ordinal, eles possuem bases diferentes, como citado anteriormente. Visto que as gradações das duas escalas no instrumento de pesquisa utilizado para os *resorts* são idênticas, o que possibilita uma rápida e ágil marcação por parte do entrevistador, estas gradações não estarão presentes no instrumento de pesquisa, para não causar constrangimento no ato da entrevista (DESSELLE, 2005).

NOME	EXEMPLO	ESCALAS
(CATEGORIA)	1 – ÁREA NATURAL:	(0 a 3)
(itens)	a) conserva área natural própria	(0 a 3)
(itens)	b) tem área de estufa ou criação de plantas nativas	(0 a 3)
(itens)	c) apoia a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região	(0 a 3)
(itens)	d) tem um profissional da área ambiental responsável pela área	(0 a 3)
(itens)	e) possui planejamento para atendimento a emergências ambientais	(0 a 3)

FIGURA 25 – ESCALAS DE REGULARIDADE DO INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA OS RESORTS.

FONTE: O autor, 2012.

Esta escala visa a buscar dados que possibilitem avaliar se as ações podem ser consideradas como ações de RSE motivadas por razões internas, ou de legitimização para dar suporte à compreensão sobre a territorialidade das mesmas. Ações de RSE motivadas por razões internas são consideradas como uma força poderosa dos seres humanos no tocante as suas relações sociais e na organização da sociedade (FEHR; FISCHBACHER, 2003), (FEHR; SCHMIDT, 2006). Esta escala possibilitará também compreender variáveis que influenciam na identificação das motivações das ações de RSE (PILIAVIN; CHARNG, 1990). Alguns pesquisadores abordam a relação entre as partes e em ações de RSE como resultado de ação em que essas partes atuam de forma harmônica, pois são naturalmente interdependentes umas das outras, e esta condição faz com que elas sejam justas como forma de regular a interdependência (ROBERTS, 2005). Procura-se compreender de forma mensurável não somente as ações de RSE, mas também a relação que originou a ação em si.

Os *stakeholders* podem ter dois atributos em relação à organização: alguns têm poder de influenciar, outros têm poder de reclamar. Nem sempre os *stakeholders* têm os dois poderes; alguns têm o poder de reclamar legitimamente reconhecido e outros não, e o retorno que a firma dá para aqueles que têm o atributo legítimo de reclamar dela é visto como ação de legitimação do direito do *stakeholder* (MITCHELL, AGLE; WOOD, 1997), (CARROLL, 1999), (ALVAREZ GILA; BURGOS JIMENEZ; CESPEDES LORENTEC, 2001), (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 2000; 2002; 2004),

(JEURISSEN, 2004), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), (CARROLL; SHABANA, 2010). Verifica-se, ainda estudos que indicam que se os *stakeholders* fossem organizados e estruturados, poderiam ser a base para as ações de RSE de uma organização, pois é da integração dos interesses deles com as ações da organização que surgem as ações de RSE, como resultado de ações estratégicas (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (GARRIGA; MELE, 2004), (CAMPBELL, 2007). Contudo, uma organização não tem necessariamente que ser gerida com base na separação das ideias, mas sim com enfoque em suas performances, envolvendo as ações necessárias para tal, independentemente da teoria da qual elas provenham (FREEMAN, 1994), (FREEMAN; VELAMURI, 2005). Compreender como se dá a ação de RSE das empresas privadas possibilita contribuir com dados que possam proporcionar uma perspectiva diferente sobre a gestão das ações de RSE e as respectivas relações sociais.

Diferentes motivações são verificadas como as bases para realização de ações de RSE. A redução de custos em geral foi identificada como principal motivação dos *resorts* para as ações de RSE (CAMPBELL, 2007), (LYON; MAXWELL, 2007), (PORTNEY, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010), (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009). Apesar da redução de custos que as ações promovem, a motivação baseada no retorno trazido pela atratividade da imagem de um *resort* com ações de RSE também foi citada como um dos elementos principais (GARRIGA; MELE, 2004), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Entretanto, afirma-se que ambas as motivações têm por objetivo tornar o *resort* mais competitivo (PORTER; KRAMER, 2006), (BELTRATTI, 2005), (HILLMAN; KEIM, 2001), (JONES, 1995), (CAMPBELL, 2007). Tendo em vista a linha tênue entre estas motivações, não será proposta uma escala para elas, mas foram buscadas ao longo da entrevista estruturada e da observação *in loco*, como já realizado ao longo do pré-teste.

Esta metodologia se propõe à elaboração do instrumento de coleta de dados com o objetivo de obter variáveis funcionais relativas ao estudo. Cabe ressaltar que a ideia de variável está subentendida sempre que reflete-se sobre relações sociais e é indispensável no processo de formulação de hipóteses. A

hipótese pretende justamente descrever o tipo de relação que existe entre as variáveis (DENCKER; DA VIÁ, 2002), (O'LEARY, 2010). Para fins deste estudo, elaboram-se indicadores para as categorias e os aspectos pesquisados, tais como: *resorts*, dimensões de sustentabilidade e *stakeholders* (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (SANTOS *et al.*, 2000), (MOORE *et al.*, 2006), (TRIOLA, 2008). Tal estrutura possibilita ainda, após a tabulação dos dados, identificar variáveis operacionalizáveis como resultado da transformação das características estudadas, para serem submetidas à análise. As variáveis estão diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa, tanto para caracterização dos *resorts* quanto das ações de RSE, bem como para a correlação entre RSE e territorialidade.

5.3.4 Tabulação

O uso de indicadores visa buscar uma variável funcional para que se quantifiquem de forma clara os dados estudados. Os dados coletados através do instrumento de pesquisa serão quantificados e as bases para esta quantificação seguem o previsto na base de dados para preenchimento do instrumento de pesquisa (APÊNDICE B, C e D). Tais bases de dados serão utilizadas para elaboração da apresentação gráfica e tabulação dos resultados da pesquisa. A tabulação visa à definição de tais variáveis, que serão utilizadas como referência para este estudo (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (LAPPONI, 1997), (SANTOS *et al.*, 2000), (MOORE *et al.*, 2006), (TRIOLA, 2008). A Planilha para Tabulação (APÊNDICE B) apresenta não somente as bases de cálculos utilizadas para as variáveis analisadas, mas também possibilita registrar as evidências e os elementos identificados para validade dos dados, que geraram as bases para os cálculos dos percentuais utilizados para análise das ações de RSE, e dos cruzamentos utilizados para análise das mesmas e indicadores de poder.

5.4 ANÁLISE

Os dados qualitativos e quantitativos – mix-métodos - foram tabulados e analisados individual e integradamente, com o uso da MARSE, identificando os resultados por ambiente, por dimensão e por *stakeholders* (BURNS, 1989), (CAELLI; MILL, 2003), (BRYMAN, 2006; 2007). Os dados qualitativos foram analisados através da técnica para esse tipo de análise, o uso do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), realizando uma medição das ações e das percepções, somando, ou calculando, a média para cada categoria e item (McCLELLAND, [S.I.]), (ALEXANDRE *et al*, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, 2012). Os dados quantitativos foram analisados de duas formas: a primeira, relativa à escala de Lickert dos itens das pesquisas com os *resorts*, tem a função de identificar a regularidade de ocorrência das ações. A segunda parte está dividida em quatro momentos referentes à sequência de dados obtidos e à forma com que foram apresentados na tese: primeiro foram apresentados dados relativos aos casos múltiplos dos *resorts* pesquisados; na sequência, os dados relativos à análise descritiva da variável *resorts*; logo após, a análise relativa às variáveis das ações de RSE dos *resorts*, findando com a análise de ações de RSE enquanto ações de territorialidade.

As variáveis coletadas e tabuladas foram apresentadas para realização de análise baseada em preceitos que possibilitem clareza e compreensão das informações. Será realizada análise funcional de forma descritiva, verificando o aspecto analisado com base nas relações das ações de RSE com outros fenômenos, tais como ambientes, dimensões de sustentabilidade e *stakeholders*, com vistas a compreender as relações sociais como agentes de territorialidade (DENCKER, 1998), (DENCKER; DA VIÁ, 2002), (O'LEARY, 2010). As variáveis foram analisadas com base em apresentação no formato de gráficos e quadros, conforme a adequação dos dados citados (DENCKER, 1998), (LAVILLE, DIONNE, 1999), (DUNLEAVY, 2003). As variáveis possibilitaram, além de sua compreensão individual, uma correlação de forma a contribuir para a construção de conhecimento com base no estudo realizado.

5.4.1 Indicadores

Foram elaborados para fins deste estudo dois indicadores estatísticos. Um indicador foi criado para valorar as ações de RSE dos *resorts* (CRESPO, 1996), (SANTOS, 2000), enquanto o segundo foi criado para valorar o poder das relações sociais oriundas das ações de RSE dos *resorts*.

5.4.1.1 Indicador de Ações de RSE

O indicador de ações de RSE possibilita valorar as ações avaliadas - Item 5 do (APÊNDICE C e D) para que se possa analisar quantitativamente, criando variáveis de análise identificadora de geração de relações sociais entre os *stakeholders*, conforme citado nesta metodologia. O indicador será apresentado no formato de percentual (%), que possibilita uma maior clareza na leitura do resultado. No entanto, o resultado do indicador não diz respeito somente ao aspecto quantitativo de ações de RSE realizadas, mas envolve a regularidade, a efetividade e a validação delas. Para maior clareza sobre os itens avaliados nas fórmulas apresentadas a seguir, verificar (APÊNDICE B).

Resultado Parcial:

$$M = ((E \times G) \times I) \quad (1)$$

Resultado das Ações:

$$O = (((E \times G) \times I) \times N) \text{ ou } O = (M \times N) \quad (2)$$

Final:

$$P = (((\Sigma O / 5) / 15) \times 100) \quad (3)$$

E = (notas de 0 a 3 para cada item)

0 - nunca fez;

1 - só fez uma vez;

2 - faz de forma eventual;

3 - faz de forma regular.

Valoração da ação de RSE dos *resorts*, quanto à regularidade da mesma.

G = (nota de 0 a 5)

0 não tem;

1 tem mas não registra;

2 tem e registra;

3 tem, registra e monitora internamente;

4 tem, registra e monitora externamente;

5 tem, registra e monitora interna e externamente.

Valoração da ação de RSE dos *resorts*, quanto à efetividade da mesma.

I = (nota de 0 a 1)

0 caso não haja validação;

1 quando for possível comparar a existência da mesma.

Caso tenha validação da evidência.

N = (nota de 0 a 1)

0 caso não tenha validação na confrontação;

1 caso tenha validação.

Confrontar com o *resort* novamente em caso de invalidação da evidência com nota de 0 a 1 de acordo com a explicação.

5.4.1.2 Indicador de Poder

O indicador de poder das relações sociais oriundas das ações de RSE possibilita valorar o poder das ações avaliadas, segundo o instrumento de pesquisa, conforme o Item 4 do (APÊNDICE C e D). Somente foram consideradas para este indicador as ações do Item 5 do (APÊNDICE C e D) que se efetivaram de fato, conforme o Indicador das ações de RSE. Este indicador possibilita analisar o poder na relação social oriunda de ações de

RSE, para que se possa conhecer efetivamente a territorialidade nas relações sociais identificadas. O indicador foi apresentado no formato de valor absoluto de 0 a 3, conforme descrito nesta metodologia. O resultado do indicador não diz respeito de forma ampla à complexidade que o conceito de poder aborda, mas possibilita compreender o sentido do poder e se efetivamente as ações de RSE dos *resorts* são ações de territorialidade. Para maior clareza sobre os itens avaliados nas fórmulas apresentadas a seguir, verificar (APÊNDICE B).

$$\text{Poder} = (\sum C / n) \quad (4)$$

C = (notas de 0 a 3 para cada categoria)

0 não realizou ação e não houve pressão;

1 realizou ação e não houve pressão (INTERNA);

2 realizou ação e houve pressão (LEGITIMIZAÇÃO);

3 não realizou ação e houve pressão (PODER DO *RESORT*)

5.4.2 Análise Descritiva dos *Resorts*

A análise inicial do processo tem como embasamento uma descrição quantitativa das proporções existentes nos casos múltiplos, para que se compreenda este processo inicial de sua obtenção. Foram analisadas algumas variáveis separadamente, para compreender os *resorts* que compõem os casos múltiplos, e como se chegou a eles, respeitando o sigilo dos dados (DENCKER, 1998), (DENCKER, DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2010), (YIN, 2010). As variáveis, por sua vez, foram apresentadas no formato de gráficos, quadros e tabelas, relativos aos grupos de dados e variáveis que se pretende analisar (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (LAPPONI, 1997), (SANTOS *et al*, 2000), (MOORE *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008), (DUNLEAVY, 2003), (O'LEARY, 2010). A análise foi apresentada com variáveis desde o universo identificado, perpassando pelo pré-teste e os dados relativos aos percentuais dos *resorts* que se manifestaram interessados em participar deste estudo multicaso. A seguir discute-se o percentual dos casos por UH, unidade

de medida de *resorts* (DUARTE, 1996), (BSH, 2008; 2011), (SOUZA, 2005). Posteriormente apresenta-se uma caracterização do multicaso, por forma de gestão, data de fundação, uso anterior da área e dados das suas localidades (SILVA, 2010), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Isto posto, inicia-se pela compreensão do universo e dos casos múltiplos com que este estudo trabalha, para que se compreenda ainda o amplo espectro de pesquisas possíveis.

A análise dos *resorts* dar-se-á através da análise percentual das ações de RSE, com a descrição quantitativa das proporções existentes nos casos múltiplos estudados. Como anteriormente citado, o objetivo não é traçar uma análise comparativa entre os *resorts*, mas tão somente compreender de forma descritiva o percentual de ações de RSE por *resort* pesquisado (DENCKER, 1998), (DENCKER, DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2010). As análises dos *resorts* estão divididas em três momentos: no primeiro, fez-se a análise dos *resorts* com base no percentual de ações de RSE por ambiente. No segundo, foi realizada a análise dos *resorts* com base no percentual de ações de RSE por dimensão da sustentabilidade. No terceiro momento, procedeu-se a análise do percentual de ações de RSE com base na MARSE e as ações relacionadas. Tais análises têm por objetivo compreender como se dão as ações de RSE por relações analisadas nos *resorts* pesquisados, visto que elas não acontecem de forma homogênea em ambos os ambientes, em todas as dimensões da sustentabilidade e para com todos os *stakeholders*, pelas singularidades que envolvem cada um dos conjuntos de variáveis aqui pesquisadas.

5.4.3 Análise das Ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

As análises das ações de RSE são básicas para compreender se há ou não ação de territorialidade nas ações realizadas pelos *resorts* pesquisados. O objetivo é compreender, através do cruzamento das variáveis, quais variáveis nos *resorts* influenciam as ações de RSE, bem como as motivações que originaram as respectivas ações sob diferentes perspectivas (DENCKER, 1998), (DENCKER, DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2010). Tais objetivos desenvolvem-se, visto que a análise parte das hipóteses iniciais sobre a relação existente entre duas ou mais variáveis, a partir dos dados descritivos

encontrados em relação às ações de RSE (DENCKER, 1998). As análises serão realizadas em duas partes: a primeira apresenta as ações de RSE segundo as variáveis tamanho por UH, forma de gestão, área total dos *resorts*, uso anterior do terreno, área de reserva e setor e política nos *resorts*, todas analisadas por *stakeholders*, por ambiente e por dimensão. A segunda parte apresenta a análise parcial das motivações observadas em relação às ações de RSE, de acordo com as seguintes variáveis: por dimensão da sustentabilidade, por *stakeholders*, por ambiente, culminando com uma análise geral das motivações nos *resorts* pesquisados. Tais análises têm por objetivo compreender como se comportam as variáveis que influenciam e que motivam as ações de RSE nos *resorts* pesquisados, visto que elas não acontecem de forma homogênea e há necessidade de se compreender como se comportam para que se compreendam as ações ocorridas.

5.4.4 Análise da Territorialidade

A análise da territorialidade é básica para compreender se as ações de RSE são utilizadas como ações de territorialidade. O objetivo é compreender através da análise dos indicadores se há poder nas relações sociais e qual é o posicionamento dos *stakeholders* envolvidos. Esta análise está dividida em seis partes que serão apresentadas respeitando o constructo teórico, visando apresentar de forma lógica, com base nas análises anteriores, a confirmação ou não das hipóteses iniciais sobre a relação existente entre as variáveis de territorialidade e RSE, a partir dos dados descritivos encontrados (DENCKER, 1998). A análise inicia-se com as características do poder, o poder em si, e o poder e as organizações, culminando com as relações sociais e a territorialidade inerente às mesmas.

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A METODOLOGIA

A metodologia utilizada para este estudo possibilitou, de forma clara, sistemática e processual, compreender o caminho seguido para alcançar os objetivos propostos (DESSELLE, 2005), (YIN, 2010). A metodologia utilizada –

mix-métodos – integra técnicas qualitativas e quantitativas, possibilitando ampliação e complementaridade nos tipos de dados coletados, de forma a buscar uma identificação clara sobre as ações de RSE realizadas, e perceber as motivações para a realização das mesmas, bem como a identificação quanto à existência ou não e a relação de poder em relações de territorialidade (BURNS, 1989), (CAELLI; MILL, 2003), (BRYMAN, 2006; 2007). As técnicas estatísticas utilizadas serviram de base para que se compreendam individual e integradamente as ações de RSE, e em momento algum serviram para comparar os *resorts* pesquisados (McCLELLAND, [S.I.]), (ALEXANDRE *et al*, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, 2012). Esta busca pela relação de territorialidade perpassa anteriormente pela compreensão das relações do *resort* com os *stakeholders*, e a percepção dos mesmos sobre as ações de RSE, complementando as informações oriundas dos *resorts* (WOOD, 2010). Um ponto que cabe ressaltar nesta metodologia é a possibilidade de análise dos dados coletados sobre diferentes “filtros”, possibilitando, além de uma análise geral, análise sobre os “filtros” dos *stakeholders*, dos ambientes e das dimensões da sustentabilidade. Os casos múltiplos, por sua vez, são específicos e com características singulares, pelo fato de buscar no universo pesquisado, *resorts* que possuam singularidades que possam servir para compreender as diferentes variáveis que se analisam neste estudo, e a correlação destas com os pontos estudados como RSE e territorialidade.

6 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS DADOS

As apresentações e análises dos dados desta tese têm o objetivo de complementar as discussões teóricas e as pesquisas de campo realizadas, de forma a atingir os objetivos propostos e confirmar ou não as hipóteses apresentadas inicialmente. Os dados serão apresentados visualmente por gráficos e quadros, de acordo com a particularidade de cada conjunto deles e seus objetivos (DENCKER, 1998), (LAVILLE; DIONNE, 1999), (DENCKER; DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2003). Os dados foram tabulados com base em ferramentas estatísticos, necessários para que se compreendam as relações entre as variáveis dentro das perspectivas desejadas (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (MOOR *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008). Esta análise está dividida em quatro partes. A primeira é a análise descritiva dos casos múltiplos. Na sequência, a apresentação e a análise dos dados relativos aos *resorts*, apresentados de forma quantitativa e qualitativa. Na terceira parte apresentam-se os dados relativos às ações de RSE realizadas pelos *resorts*, com base na pesquisa de campo, também com dados de forma qualitativa e descritiva. A quarta e última parte é a análise das relações sociais de territorialidade, com base nas relações sociais nas ações de RSE dos *resorts* do Brasil pesquisados.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS CASOS MÚLTIPLOS

A análise descritiva dos casos múltiplos contribui para apresentar os objetos analisados em relação ao universo possível. Visando à compreensão dos casos múltiplos estudados apresentam-se dados, através de gráficos e quadros, de acordo com a técnica de pesquisa e resultados obtidos, na seguinte ordem: dados percentuais dos *resorts* participantes do pré-teste realizado; percentual de *resorts* que participaram efetivamente da pesquisa em UHs; abordagem da região do Brasil de origem dos *resorts* e respectivas formas de gestão; ano de fundação dos *resorts*, bem como o uso anterior e a

forma de aquisição do terreno em que se localizam atualmente. Conclui-se com dados sobre a população e o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHm) dos municípios onde estão localizados os *resorts* participantes da pesquisa. Tal abordagem propõe-se a possibilitar uma análise descritiva do espaço analisado, que são os *resorts*.

O procedimento para conseguir a adesão dos *resorts* ao pré-teste desta pesquisa acadêmica foi o seguinte: em 2009 foi contatada a direção executiva da Associação Brasileira de *Resorts* (ABR). Após estabelecer parceria para realização da pesquisa com a chancela da ABR, em 2010 foram convidados a participar do pré-teste todos os *resorts* associados do estado de São Paulo. O convite foi feito via *e-mail*, com cópia para a ABR, informando que a participação seria somente para a realização do pré-teste. O convite foi enviado de forma individual, encaminhado ao representante do *resort* junto à ABR, informando tal ação no corpo do documento. Essa abordagem tinha por objetivo deixar claro para os *resorts* a chancela da ABR na realização do estudo. Depois de esclarecidos os objetivos do pré-teste e da pesquisa, foram realizados os estudos com 5 dos 6 *resorts* do estado de São Paulo. Procedeu-se a partir daí o agendamento, em concordância com os *resorts*, a ABR e o pesquisador, para realização do pré-teste em outubro de 2011. Com o pré-teste foi realizada a devida adequação do instrumento de pesquisa, conforme descrito no capítulo da metodologia, levando-se em consideração as observações ali citadas.

O procedimento para identificar os *resorts* representativos para a pesquisa de campo *in loco*, com as características necessárias a esta tese, foi o seguinte: em 2012 foram analisados os 41 *resorts* do Brasil, excluindo-se os *resorts* do estado de São Paulo. Foram fornecidos pela ABR nome e cargo do representante dos *resorts*, bem como endereço eletrônico e telefone para contato. Da mesma forma que no pré-teste, também foi enviado um comunicado para todos estes *resorts*, de forma individual, por *e-mail*, com cópia à ABR, em setembro de 2012. Na sequência foi realizada pesquisa documental através de entrevista não estruturada, via *e-mail*. Duas semanas depois do recebimento das primeiras respostas foram enviados novos *e-mails* aos que não responderam. Vários pediram maiores esclarecimentos sobre a

pesquisa para embasar suas consultas às respectivas diretorias e disponibilizar os dados solicitados. Foram contatados, *a posteriori*, conforme datas apresentadas pelos *resorts*, para obtenção dos dados. Estas pesquisas terminaram em fevereiro de 2013, com o agendamento de 5 *resorts* que possuíam características adequadas para este estudo.

Os procedimentos que antecederam a pesquisa de campo *in loco* foram: os *resorts* participantes da pesquisa receberam, na sequência dos contatos, um cabeçalho com o instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) solicitando dados que demandariam um tempo maior para compilação. Foi solicitado aos *resorts* que enviassem a resposta por *e-mail*, ou aguardassem a coleta no momento da pesquisa de campo (*in loco*). Após o aceite das condições para participar da pesquisa foi enviada aos *resorts* uma cópia da NBR 15410:2006, base para elaboração do instrumento de pesquisa (ANEXO A). Cabe informar que as NBRs de turismo estão disponíveis para consulta nacional em função de acordo entre ABNT e MTur (ABNT, 2009). Esta ação tinha por objetivo contribuir para a disseminação da referida NBR, bem como para a orientação dos *resorts* sobre sustentabilidade, possibilitando que o processo de pesquisa fosse um instrumento de formação e disseminação de informação. As pesquisas *in loco* foram agendadas para o período de março a maio de 2013, de acordo com a disponibilidade de cada *resort* e do pesquisador. A pesquisa de campo demandou de 5 a 7 dias por *resort*. Durante a pesquisa *in loco* era também observada a página virtual do *resort*, bem como a folheteria turística impressa disponibilizada pelo mesmo aos seus respectivos *stakeholders*. Após cada etapa da pesquisa de campo foi enviado um agradecimento a todos os *resorts* da mesma forma com cópia à ABR, oficializando assim um fechamento para cada etapa realizada.

O percentual de UHs dos *resorts* participantes é fundamental, visto que muitas das relações sociais oriundas das ações de RSE são realizadas pelas pessoas que compõem os *stakeholders* dos *resorts*, como funcionários e clientes. Esta consideração é importante porque os *resorts* possuem uma relação diretamente proporcional entre o número de UHs e o número de funcionários e clientes (DUARTE, 1996), (ROSA; TAVARES, 2002), (CHON; SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011). Ou seja, a pesquisa corresponde a

um percentual aproximado de 30% dos funcionários e clientes dos *resorts* que compõem seu universo. Estes, por sua vez, são dois dos *stakeholders* que geram demanda para os demais em suas respectivas relações sociais. Possuem tal importância em função do volume de relações sociais que eles geram relacionadas ao total de ações de RSE geradas pelos seres humanos que compõem estes grupos de *stakeholders*, que são resultado direto da quantidade de UHs dos *resorts*, pelo fato das relações sociais serem entre os seres humanos envolvidos.

A pesquisa resguarda o sigilo dos dados no tocante aos *resorts*, pois foi condição acordada com a ABR para a participação deles no estudo. Os dados a seguir, referentes à caracterização da amostra, bem como as análises relativas à RSE e à territorialidade, serão identificados de forma direta pelas letras maiúsculas A, B, C, D e E, fazendo referência aos *resorts* pesquisados. Destaca-se que o objetivo não é comparar os *resorts* pesquisados, ou citar seus nomes, o que, já se identificou, desvia o escopo da pesquisa (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (SOUZA, 2012). O (QUADRO 7) apresenta a forma com que os *resorts* serão identificados, bem como a região de origem e as respectivas formas de gestão. Tem-se consciência das limitações deste estudo (DENCKER, 1998), (DENCKER; DA VIÁ, 2002), (O'LEARY, 2010), cabendo a ressalva que, como todo estudo, ele as tem. Os dados a seguir fazem referência aos *resorts* estudados e não se propõe a usá-los como inferência para o universo deste trabalho (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (MOOR *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008). O objetivo do estudo não é apresentar pareceres sobre um ou outro *resort*, mas apresentar correlação entre as variáveis relacionadas à territorialidade das ações de RSE dos *resorts* pesquisados.

REGIÃO	FORMAS DE GESTÃO
CO	Independente – gerido associativamente
NE	Independente – gerido em sistema de condomínio
NE	Independente – gestão própria
NE	Rede – gestão própria
SU	Independente – gestão própria

QUADRO 7 – LOCALIZAÇÃO E FORMAS DE GESTÃO DOS RESORTS PESQUISADOS.

FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* pesquisados estão sendo representados pelas letras maiúsculas A, B, C, D e E, respeitando a ordem cronológica de realização da pesquisa. Somente têm acesso aos dados por nomes efetivos dos *resorts* o pesquisador e a diretoria da ABR, que chancela este estudo. Foram pesquisados *resorts* de 3 das 5 regiões do Brasil, sendo a maioria da região Nordeste, onde estão 54% dos *resorts* brasileiros (ABR, 2011), (ANDRADE, 2011). O estudo contempla, também, *resorts* nas duas formas básicas de gestão - redes e independente - bem como as suas respectivas subdivisões (SANCHO, 2001), (VALLEN; VALLEN, 2003), (CHON; SPARROWE, 2003), (SANTI, 2004). A amostra contempla *resorts* de forma diversificada, não na totalidade, mas de maneira a contemplar formas diversas que possibilitam uma análise com base em suas variáveis. O (QUADRO 8) aborda questões relativas ao tamanho dos resorts em UHs, a população e o IDHM dos municípios em que se localizam.

UHs	FUNCIONÁRIOS	MUNICÍPIO	
		POPULAÇÃO	IDHm
175	240	922.453	0,736
198	*	922.453	0,736
396	320	774.230	0,787
695	798	406.564	0,881
1187	1977	3.028	0,806

QUADRO 8 – UHs DOS *RESORTS*, POPULAÇÃO E IDHM DOS MUNICÍPIOS.

FONTE: O autor, 2013.

O contexto dos *resorts*, em UHs e funcionários, e as localidades onde estão situados são um reflexo do cenário dos *resorts* no país. Apesar dos *resorts*, no caso do Brasil, serem empreendimentos de grande porte no tocante ao número de UHs, como se identifica neste estudo, este fato somente reflete a realidade do perfil dos *resorts* do país, meios de hospedagem de tamanhos extremamente variados, apesar do alto número de UHs (DUARTE, 1996), (BSH, 2008; 2011), (ANDRADE, 2011). O número de funcionários é o resultado da proporcionalidade de UHs deste tipo de meio de hospedagem, diferentemente de outros, pois cada tipologia, pelas suas singularidades, demanda número de funcionários e de clientes proporcionais às suas estruturas. O índice de correlação linear para a relação UHs e funcionários dos

resorts pesquisados foi positivo, com uma relação quase perfeita com $r = 0,974$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008), (BSH, 2008; 2011). Outro elemento de relevância é o tamanho e a localização, o que demonstra que, apesar da busca por localidades isoladas com lugares de acentuada beleza cênica, nem sempre estas são em municípios considerados pequenos. Outro fato que se destaca é o valor dos IDHM dos municípios, resultado de desenvolvimento com acentuada estrutura. O (QUADRO 9) aborda questões relativas à data de fundação, uso anterior e forma de aquisição dos terrenos de localização dos *resorts* pesquisados. A sequência dos *resorts* neste quadro e no estudo respeitam a sequência da pesquisa de campo.

FUNDAÇÃO	USO ANTERIOR	AQUISIÇÃO
1964	Fazenda – área rural privada	Comprado
1979	Sítios – área de lazer privada	Comprado
1991	Plantação - subsistência e gado	Comprado
2001	Sítios – área de lazer privada	Comprado
2006	Dunas – área pública	Licitado

QUADRO 9 – FUNDAÇÃO, USO E FORMA DE AQUISIÇÃO DA ÁREA DOS *RESORTS* PESQUISADOS.

FONTE: O autor, 2013.

Os espaços atuais de localização dos *resorts* possuíam anteriormente usos diversos e foram adquiridos ao longo das últimas décadas de formas distintas. Há entre os *resorts* pesquisados unidades construídas há mais de 50 anos e construídas ao longo das últimas décadas. Apesar da temática de RSE vir sendo discutida também ao longo desse período, tal ênfase não se aplicava a empresas brasileiras (DAVIS, 1960), (CARROLL, 1999), (CARROLL; SHABANA, 2010), (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007). Observa-se que 4 dos 5 *resorts* já eram, antes de ser *resorts*, propriedades privadas, o que vem contra as argumentações de que são os *resorts* que privatizam o acesso aos recursos naturais, havendo somente uma transferência de propriedade (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Cabe destacar que o *resort* que era anteriormente espaço público, não o é mais, mas em função de um processo lícito de transferência do espaço para a iniciativa privada, como vários casos identificados pelo Brasil (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), não sendo caso único o dos *resorts* pesquisados, mas sim uma

prática usual da parte do poder público, como se verifica em casos específicos como Natal – RN (PAIVA, 2010), Ipojuca - PE (SANTOS; GEHLEN, 2010), Aquiraz - CE (OLIVEIRA; MEIRELES, 2010) e na região do Lago Guaíba - RS (GRUBER; BRANCO, 2010). Analisar os *resorts* hoje só é possível a partir de sua historicidade, para que não ocorra parcialidade nas análises sobre as suas relações sociais. O quadro a seguir apresenta as evidências verificadas na pesquisa *in loco*, visando validar os dados obtidos nas entrevistas.

	A	B	C	D	E
Observação Interna	42	47	32	52	98
Observação Externa	1	-	-	-	-
Documentos	58	31	27	7	7

QUADRO 10 – EVIDÊNCIAS VERIFICADAS.

FONTE: O autor, 2013.

Durante a pesquisa de campo procurou-se verificar evidências das ações de RSE pesquisadas. Contudo, não se observou como prática comum a sistematização dos dados, mesmo nos *resorts* com maior indicador de ações de RSE. Foram observadas mais evidências, através de documentos, nos *resorts* que já possuíam alguma certificação, como no caso do *resort* A a ABNT:ISO 14001, ou nos que fazem regularmente relatórios com comprovantes das ações de RSE. Foram identificadas mais evidências por observações internas, seguidas de documentos, o que não demandou a realização de observações externas. Não se observou relação direta no tocante a evidências por documentação com indicador de ações de RSE, com coeficiente de correlação de somente 0,289. As evidências contribuíram não somente para validar os dados obtidos na entrevista, mas também para compreender a forma de organização das ações de RSE dos *resorts* pesquisados.

Os gráficos, quadros e tabelas referentes à análise seguem um padrão de apresentação visando maior clareza e compreensão na leitura. Em relação aos dados e variáveis do ambiente, seguem a ordem de ambiente interno e externo, conforme o estudo usado como base (ALDRICH; PFEFFER, 1976). No tocante aos *stakeholders*, pelas possíveis quantidades e variações, segue-se a

ordem de relação com os ambientes, visando um prosseguimento lógico de apresentação (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 69). As dimensões da sustentabilidade seguem a ordem em que foram utilizadas como referência, de forma a manter o padrão de apresentação das considerações sobre elas (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012), (BLACKBURN, 2007, p. 5), (RESPONSABILIDADE, 2002; 2008), (CUNHA; CUNHA, 2008), (NASCIMENTO; MENDONÇA; CUNHA, 2012). Os dados e as variáveis foram cruzados em vários momentos, buscando uma visão ampla e precisa sobre o tema. Foi mantida, mesmo nos cruzamentos, a sequência aqui discutida.

6.2 ANÁLISE DOS *RESORTS*

A análise dos *resorts* buscou compreender as singularidades presentes nos diferentes ambientes, dimensões da sustentabilidade e *stakeholders* envolvidos nas relações. Os dados foram apresentados visualmente por gráficos e quadros, conforme os objetivos dos mesmos (DENCKER, 1998), (LAVILLE; DIONNE, 1999), (DENCKER; DA VIA, 2002), (O'LEARY, 2003). Os dados foram tabulados de forma a possibilitar análises sob diferentes ângulos, para que se compreendam as relações entre as variáveis dentro das perspectivas desejadas neste estudo (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (MOORE *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008). Esta análise está dividida em duas partes, sendo a primeira do percentual de ações de RSE por variável ambiente, dimensão e *stakeholders*, e a segunda com base na Matriz de Análise de RSE – MARSE. Desta forma, compreender-se-á como se apresentam as ações de RSE nos *resorts* pesquisados.

6.2.1 Análise dos Indicadores de Ações de RSE

Para compreender o objeto de estudo – *resorts* – é necessário compreender como se deram os indicadores de ações de RSE, com base nas variáveis analisadas. As ações de RSE dos *resorts* foram analisadas com base nos ambientes, dimensões da sustentabilidade e dos *stakeholders* utilizados como referência neste estudo. Tal ação possibilita perceber os *resorts* nestas

facetas que têm relação com as ações de RSE, e se há de fato alteração nos percentuais, segundo as mesmas. As análises serão apresentadas iniciando pelos ambientes, seguidos das dimensões de sustentabilidade, findando com os *stakeholders*. As três variáveis serão analisadas de forma geral pela sua média, bem como maior e menor dado e em relação aos *resorts* pesquisados.

6.2.1.1 Ambientes

O ambiente foi analisado com base nas variáveis interno e externo e a apresentação de dados feita no formato de gráficos de linhas e quadros. Inicialmente, o (GRÁFICO 1) apresenta as subdivisões dos ambientes em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por ambiente, seguido do (GRÁFICO 2), com dados do percentual de ações de RSE dos ambientes por *resorts*, findando com a (TABELA 4), com a análise dos percentuais por *resort* com as diferenças dos ambientes interno e externo.

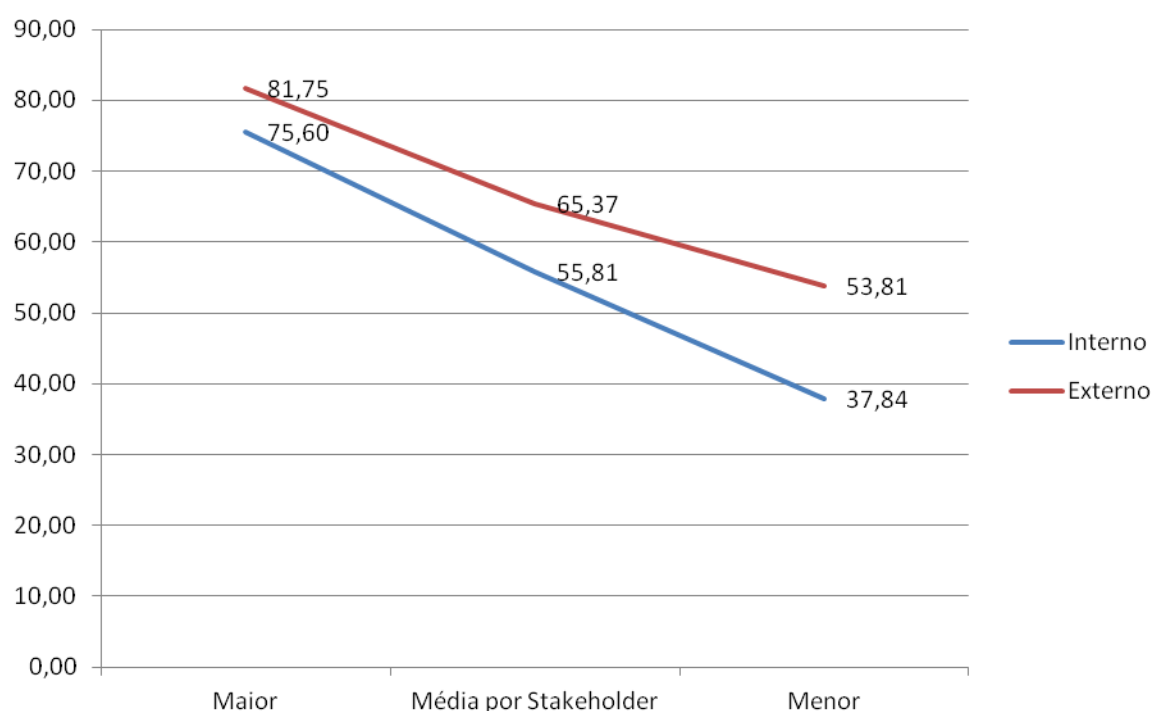


GRÁFICO 1- INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE POR AMBIENTE (%).
FONTE: O autor, 2013.

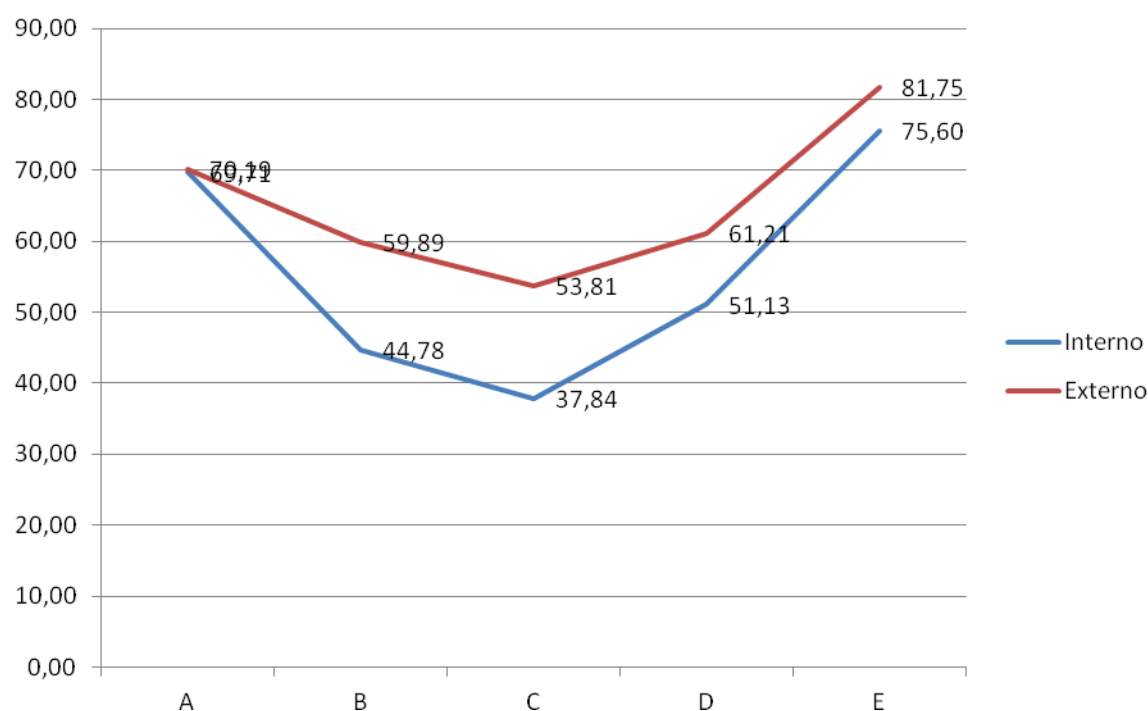


GRÁFICO 2 - INDICADOR MÉDIO POR AMBIENTES POR *RESORT* (%).

FONTE: O autor, 2013.

TABELA 4 – DIFERENÇA DOS INDICADORES POR AMBIENTES POR *RESORT* PESQUISADO (%).

AMBIENTE	A	B	C	D	E
EXTERNO	70,19	59,89	53,81	61,21	81,75
INTERNO	69,71	44,78	37,84	51,13	75,60
DIFERENÇA	0,38	15,12	15,97	10,08	6,15

FONTE: O autor, 2013.

Em todas as três medidas de posição analisadas, conforme o (GRÁFICO 2) - maior, média e menor percentual - o ambiente interno apresentou percentuais inferiores ao ambiente externo. Cabe destacar o comportamento de forma harmônica dos percentuais de ações de RSE em ambos os ambientes – interno e externo – entre os *resorts* pesquisados, como pode ser observado no (GRÁFICO 2), formando uma curva côncava. Observa-se também que os *resorts* com as menores médias percentuais de ações de RSE, conforme o (GRÁFICO 2) e a (TABELA 4), são os que apresentam as maiores diferenças médias entre os ambientes, ou seja, quanto menor o percentual maior a diferença entre os ambientes, eles se comportam de forma inversamente proporcional. O *resort* A, de acordo com o (GRÁFICO 2) e a (TABELA 4), é o único que apresenta equilíbrio, extremamente próximo na

média das notas por ambiente, com diferença mínima de 0,38 entre ambos. Pode-se concluir dos *resorts* pesquisados que, indiferentemente do tamanho, da localização e da forma de gestão, evidenciam-se mais ações de RSE no ambiente externo do que no ambiente interno.

O ambiente externo, apesar de ser aquele de menor controle do *resort*, é o que apresenta maior percentual de ações de RSE. Deve-se ressaltar que ele possui, segundo esta pesquisa, mais *stakeholders* e, conseqüentemente, mais ações analisadas (APÊNDICE C) (BRYSON, 1988), (MARTINS; FONTES FILHO, 1999), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005). Contudo, como se observa no (GRÁFICO 2) e na (TABELA 4), inclusive na medida de posição média, (GRÁFICO 1), este resultado se reproduz, evidenciando que não é o fator quantidade de *stakeholders* e ações que teria resultado em tal dado. Porém, é possível afirmar que as ações não são direcionadas para o ambiente de maior controle (MORAIS et al, 2007), (DANTAS; SOUZA MELO, 2008), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Conclui-se que as ações de RSE não estão sendo direcionadas para a área de maior influência do *resort* (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Ou seja, as ações estão ocorrendo de forma geral, indiferentemente de qualquer variável aqui pesquisada, sempre no ambiente externo, que tem maior número de *stakeholders* e de relações, mas também tem menor poder de controle por parte dos *resorts*.

6.2.1.2 Dimensões da Sustentabilidade

A dimensão da sustentabilidade foi analisada com base nas variáveis: dimensão ambiental, dimensão social e dimensão econômica, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linhas. Inicialmente, o (GRÁFICO 3) apresenta as dimensões da sustentabilidade em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por dimensão da sustentabilidade, seguido do (GRÁFICO 4), com o percentual de ações de RSE por *resorts*, com as análises comparativas entre as dimensões ambiental, social e econômica.

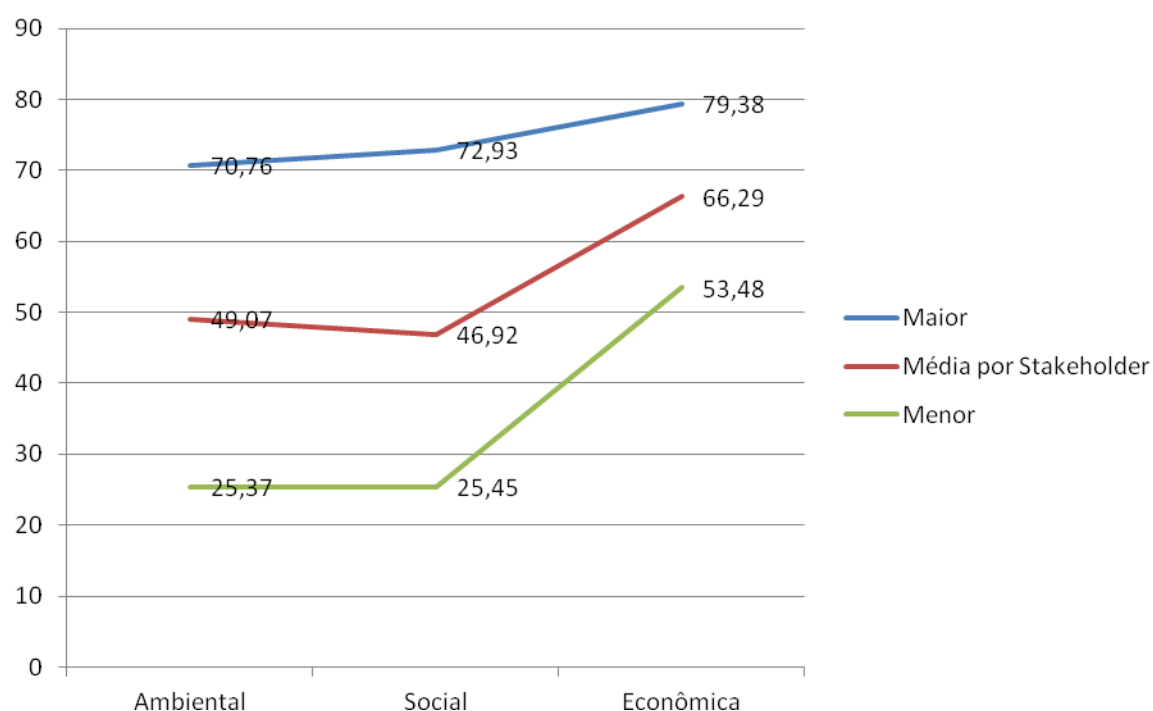


GRÁFICO 3 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR DIMENSÃO (%).
FONTE: O autor, 2013.

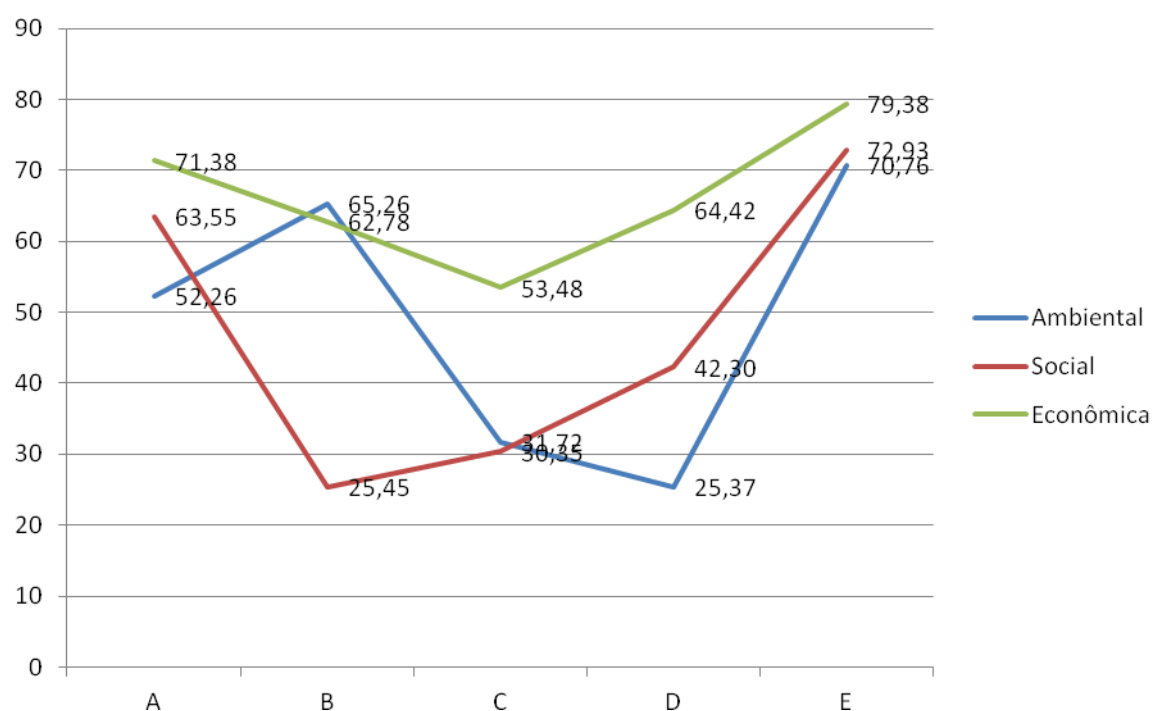


GRÁFICO 4 – INDICADOR POR DIMENSÃO DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR RESORT (%).
FONTE: O autor, 2013.

A dimensão econômica destaca-se não só pelos maiores percentuais nas três medidas de posição analisada, de acordo com o (GRÁFICO 04), mas

também por apresentar os maiores percentuais dentre as dimensões, por *resorts*, com exceção do *resort* B, conforme (GRÁFICO 3). No (GRÁFICO 4) observa-se, no tocante à medida de posição dos maiores percentuais, um comportamento homogêneo, com indicadores na casa dos 70% para todas as dimensões. Em contraposição, quando se analisa a medida de posição dos menores percentuais, identifica-se a discrepância entre as dimensões ambiental e social, com aproximadamente 25%, e a dimensão econômica, com mais que o dobro - indicador acima de 50%. Esta tendência de alto percentual para a dimensão econômica se observa no (GRÁFICO 4), visto que em 4 dos 5 *resorts* pesquisados ela apresenta um percentual acima dos 50%, chegando próximo dos 80%, como no *resort* E. Por sua vez, as dimensões ambiental e social comportam-se de forma errática, com diferenças de mais de duas vezes o valor mínimo, atingindo picos mínimos de aproximadamente 25% e máximos de aproximadamente 70%. Destacam-se o *resort* A e o *resort* E, com médias de ações de RSE acima de 50%, sendo o *resort* E com todas as médias acima de 70%. Pode-se concluir dos *resorts* e das dimensões pesquisadas que há um destaque de ações de RSE na dimensão econômica.

Apesar de a sustentabilidade ter sido analisada sob as três dimensões, o estudo não identificou uma regularidade no tocante às mesmas, apesar do *resort* E, um caso isolado, possuir um percentual homogêneo de ações de RSE, com todos os percentuais acima de 70%. Uma gestão de RSE de forma sustentável deve apresentar proporcionalmente ações nas três dimensões da sustentabilidade, fato este não identificado nos dados pesquisados, conforme se observa nos (GRÁFICO 3) e (GRÁFICO 4) (BLACKBURN, 2007), (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012). A busca pelo resultado financeiro nas organizações privadas faz com que a dimensão econômica se destaque no tocante às dimensões ambiental e social, conforme se identifica em estudos pesquisados (RESPONSABILIDADE, 2002; 2003; 2004; 2005; 2006; 2008; 2009; 2011). Os percentuais de ações de RSE nessas dimensões não possibilitam identificar que elas sejam resultado de uma tendência. Como se verifica no *resort* B (GRÁFICO 4), apesar do percentual de ações na dimensão ambiental estar acima de 60%, na dimensão social ele está em aproximadamente 25%. Ou seja, as ações de RSE, no tocante às dimensões, podem ser compreendidas

como resultado de uma ação sistêmica de um *resort*. Isto é, o *resort* que tem os maiores percentuais nestas dimensões os tem de forma homogênea para todas as dimensões, demonstrando, então, ser um resultado de ação isolada do *resort*, que a faz de forma integrada em todas as dimensões da sustentabilidade.

6.2.1.3 Stakeholders

Os *stakeholders* foram analisados com base nas variáveis: acionistas, funcionários, clientes, governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores, com a apresentação de dados no formato de gráficos de linha. Inicialmente, o (GRÁFICO 5) apresenta os *stakeholders* em relação a medidas estatísticas de posição: o maior, a média e o menor percentual de ações de RSE por *stakeholder*, seguido do (GRÁFICO 6), com o percentual de ações de RSE por *resorts* com as análises comparativas entre os *stakeholders*.

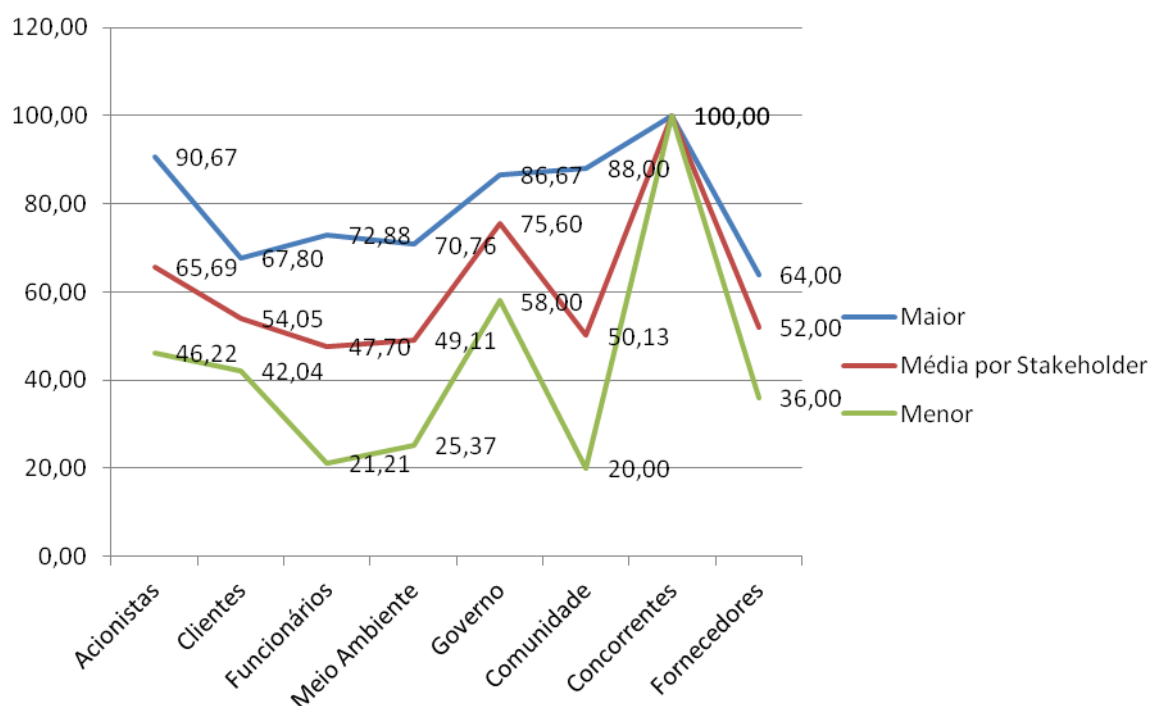


GRÁFICO 05 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR *STAKEHOLDER* (%).

FONTE: O autor, 2013.

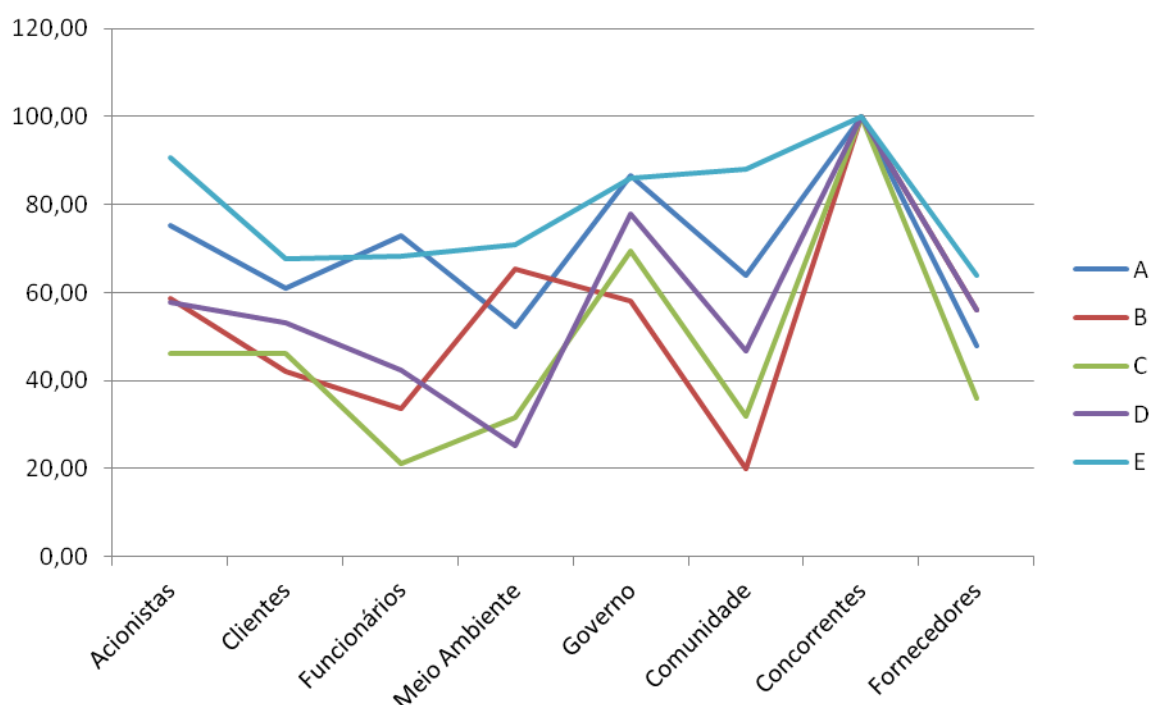


GRÁFICO 06 – INDICADOR DAS RELAÇÕES DE RSE REALIZADAS POR *STAKEHOLDER* POR *RESORT* (%).

FONTE: O autor, 2013.

Quando se analisam as ações de RSE por *stakeholders* observam-se, ao mesmo tempo, casos isolados de ações efetivas quanto à falta de homogeneidade nas ações realizadas. No tocante ao *stakeholder* concorrentes identificou-se que foram realizadas 100% das ações de RSE pesquisadas, de acordo com os (GRÁFICO 5) e (GRÁFICO 6). Na sequência, em relação aos maiores percentuais de ações realizadas, o *stakeholder* governo se destaca com um mínimo de 58% de ações de RSE realizadas nos *resorts* pesquisados, tanto no (GRÁFICO 5) quanto no (GRÁFICO 6). Os *stakeholders* funcionários, meio ambiente e comunidade são os que apresentaram as menores médias, com aproximadamente 20% das ações de RSE realizadas dentre as pesquisadas. Os *resorts* A e E apresentaram os maiores percentuais, entretanto, apesar do *resort* E apresentar predomínio, ele não apresenta maior percentual em todos os *stakeholders*, conforme (GRÁFICO 6). Quando se analisam os *resorts* B, C e D observa-se que não há um comportamento homogêneo no tocante aos diferentes *stakeholders*. No caso do *resort* B, com percentuais elevados para os *stakeholders* meio ambiente e governo, com médias acima de 50%, mas também percentuais que chegam aos 20%, para o

stakeholder comunidade. Há necessidade de mais estudos, com uma amostra maior, para que se compreenda como se comportam as ações de RSE por *stakeholders*, buscando definir se há de fato alguma tendência das ações de RSE realizadas pelos *resorts*.

Todos os *stakeholders* pesquisados tiveram relações de RSE para com todos os *resorts* pesquisados, porém com percentuais diferentes. Apesar de terem sido identificadas relações de RSE para com todos os *stakeholders* em todos os *resorts*, os percentuais variaram de forma acentuada, de 20% a 100%. Contudo, é unânime a presença de relações entre os *resorts* e os *stakeholders*, conforme observado nos (GRÁFICO 5) e (GRÁFICO 6), vindo ao encontro das discussões sobre estas relações e sua influência entre as partes (BRYSON, 1988), (MARTINS; FONTES FILHO, 1999), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (MORAIS *et al*, 2007), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Tais evidências deixam clara a existência de relações de RSE entre as partes de uma sociedade, mesmo que de forma heterogênea no aspecto geral (JONES, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000). Apesar da predominância da realização de ações no tocante aos *stakeholders* concorrentes e governo, recomendam-se mais estudos para verificar se estas priorizações se confirmam em larga escala em nível nacional (DONALDSON; PRESTON, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2001), (SOUZA, 2005), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (HERRERA; ABREU, 2008), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Faz-se necessário mais estudo para compreender o porquê da priorização ou não de ações de RSE para determinados *stakeholders* (RESPONSABILIDADE, 2003, p.91), (ROMANIELLO; AMÂNCIO, 2005), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008), (LOURENÇO; SCHRODER, 2012). Todos os *stakeholders* pesquisados possuem relação de RSE com os *resorts*, porém não se pode afirmar que se comportem ou se posicionem todos da mesma forma e na mesma frequência, mesmo quando os *resorts* tem uma grande quantidade de relações de RSE.

6.2.2 Matriz de Análise da Responsabilidade Social Empresarial (MARSE)

A Matriz de Análise da Responsabilidade Social Empresarial (MARSE) será utilizada como referência para análise integrada das relações de RSE nos *resorts*. Desta forma, podem-se analisar as variáveis das ações de RSE correlacionando as variáveis dimensões de sustentabilidade e ambientes (DUSSELE, 2005). Os dados serão apresentados no formato de gráficos de barra (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). As variáveis serão analisadas divididas em 6 momentos: inicialmente serão analisados os *stakeholders* pelas 3 dimensões da sustentabilidade do ambiente interno; e na sequência os *stakeholders* novamente pelas 3 dimensões da sustentabilidade do ambiente externo, conforme o quadro a seguir.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 11 – *STAKEHOLDERS* POR AMBIENTE E POR DIMENSÃO.
FONTE: O autor, 2012.

6.2.2.1 Dimensão Ambiental no Ambiente Interno

O ambiente interno é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: acionistas, funcionários e clientes. Estes *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão ambiental.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente	Governo Comunidade Meio Ambiente	Governo Comunidade Meio Ambiente

	Concorrentes Fornecedores	Concorrentes Fornecedores	Concorrentes Fornecedores
--	------------------------------	------------------------------	------------------------------

QUADRO 12 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO AMBIENTAL.
FONTE: O autor, 2012.

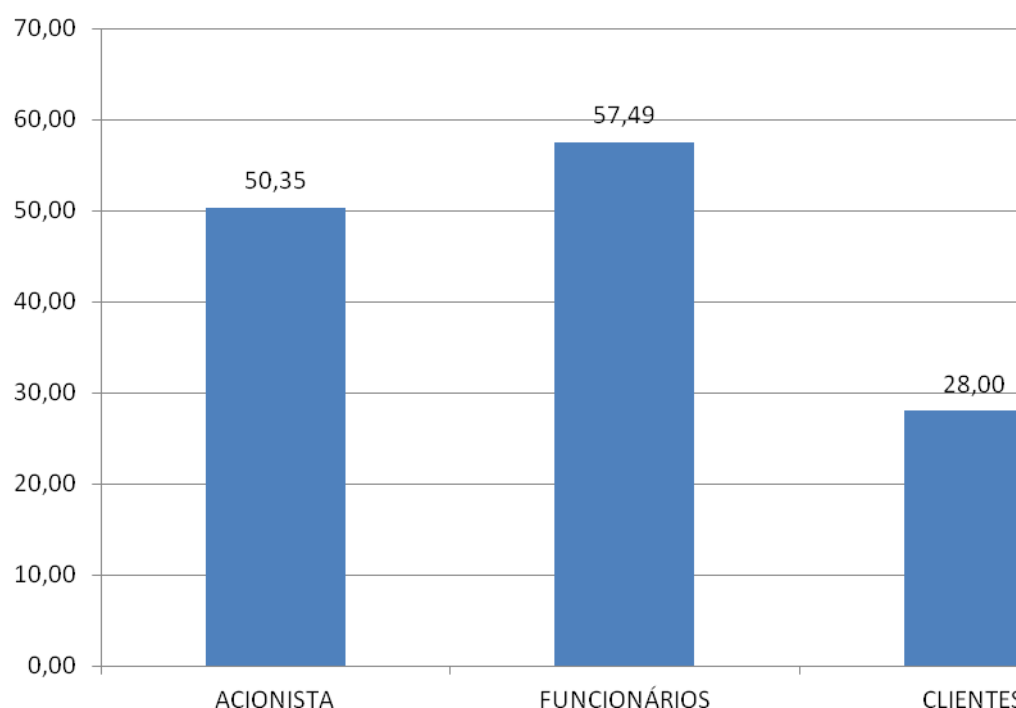


GRÁFICO 7 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE INTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

Dentre as ações pesquisadas foram identificadas na dimensão ambiental do ambiente interno pouco mais de 50% de ações de RSE nas relações com os *stakeholders* acionistas, conforme o (GRÁFICO 7). Uma vez que os acionistas são os responsáveis pelo *resort* nesta perspectiva, questiona-se o porquê deste percentual como resultado da gestão (AHMED, 2001). Ou seja, deveriam, pelo potencial de relações de RSE no tocante à dimensão ambiental e pelas localidades em que estão, possuir um percentual de ações mais elevado (COUTO, 2003), (SANTOS NETO, 2003), (MATTO, 2007). Visto que não se identificou um acentuado percentual de ações de RSE nestas relações, não há possibilidade de identificar que elas sejam resultado de ações realizadas para contribuição, direta ou não, na redução de custos (GONZÁLEZ; LEÓN, 2001), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004), (BOHDANOWICZ, 2006), (BOHDANOWICZ, 2007), (TZSCHENTKE; KIRK;

LYNCH, 2008), (RAHMAN; REYNOLDS; SVAREN, 2011). Apesar de o *stakeholder* cliente ter obtido o maior percentual de ações de RSE na dimensão ambiental, dentre os pesquisados no ambiente interno - mais de 57% -, esse percentual pode ser considerado baixo, quando se identifica o potencial para redução de custos das ações voltadas para este envolvido, nas relações em que se faz presente (DENG, 2003), (BOHDANOWICZ, 2005), (BOHDANOWICZ; MARTINAC, 2007). O baixo percentual evidencia o observado em estudos que demonstram a carência de funcionários qualificados para o desenvolvimento de mais ações nesta área (AHMED, 2001), (SCALON, 2007). Conforme o (GRÁFICO 8), identifica-se um percentual de somente 28% das ações de RSE nas relações com os *stakeholders* clientes. Tal dado evidencia a reduzida percepção dos clientes quanto às relações de RSE na dimensão ambiental (DRABECK, 2000), (AHMED, 2001), (GIL; SOSA, 2003).

6.2.2.2 Dimensão Social no Ambiente Interno

O ambiente interno é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: acionistas, funcionários e clientes. Estes *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão social.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 13 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL.

FONTE: O autor, 2012.

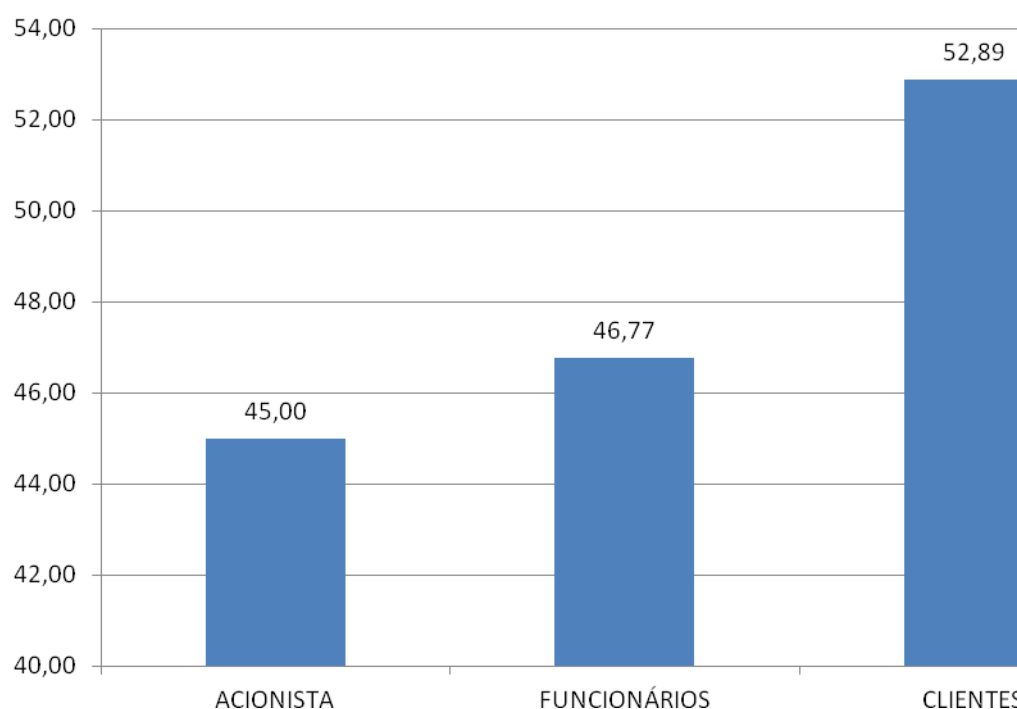


GRÁFICO 8 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO SOCIAL DO AMBIENTE INTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

De acordo com o (GRÁFICO 8), o percentual de ações de RSE para com o *stakeholder* clientes está acima de 50% na dimensão social. Apesar disso, elas podem ser consideradas de médio para baixo, visto que todas ficam próximas desta faixa percentual. As ações dos *stakeholders* acionistas e funcionários estão abaixo dos 50%. A obtenção do percentual de ações de RSE mais baixo, por parte do *stakeholder* acionistas, apresenta dados que corroboram os estudos que identificam a falta de valorização de elementos da cultura da região em que os *resorts* são implementados (LOUREIRO, 2005), (COUTO, 2003). O baixo percentual de ações de RSE nas relações com o *stakeholder* funcionários reflete estudos que identificam a falta de compromisso dos *resorts* com os mesmos, tanto na fase de planejamento e implementação, quanto na fase de operação (SANTOS NETO, 2003), (COUTO, 2003), (OLIVEIRA, 2004), (PATIAR; MIA, 2008), (BRANDÃO, 2009), (TAYLOR; FINLEY, 2010). Estudos apontam para a existência da demanda de clientes que manifestam sua preferência pela existência de ações de RSE nas relações com os *resorts* na dimensão social (SEDMAK; MIHALIC, 2008), contudo este estudo identifica um percentual de ações de aproximadamente 50%, conforme

(GRÁFICO 8). Este baixo percentual resulta em clientes com pouca orientação sobre as singularidades do espaço de localização do *resort* (SILVEIRA, 2006); (AHMED, 2001). Os dados apresentados no (GRÁFICO 8), referentes aos *stakeholders* do ambiente interno na dimensão sociocultural, refletem conclusões de estudos que demonstram que os *resorts* não são pensados como organizações privadas com projetos para a dimensão social (BRYSON, 1988), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008).

6.2.2.3 Dimensão Econômica no Ambiente Interno

O ambiente interno é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: acionistas, funcionários e clientes. Estes *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão econômica.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 14 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE INTERNO DA DIMENSÃO ECONÔMICA.
FONTE: O autor, 2012.

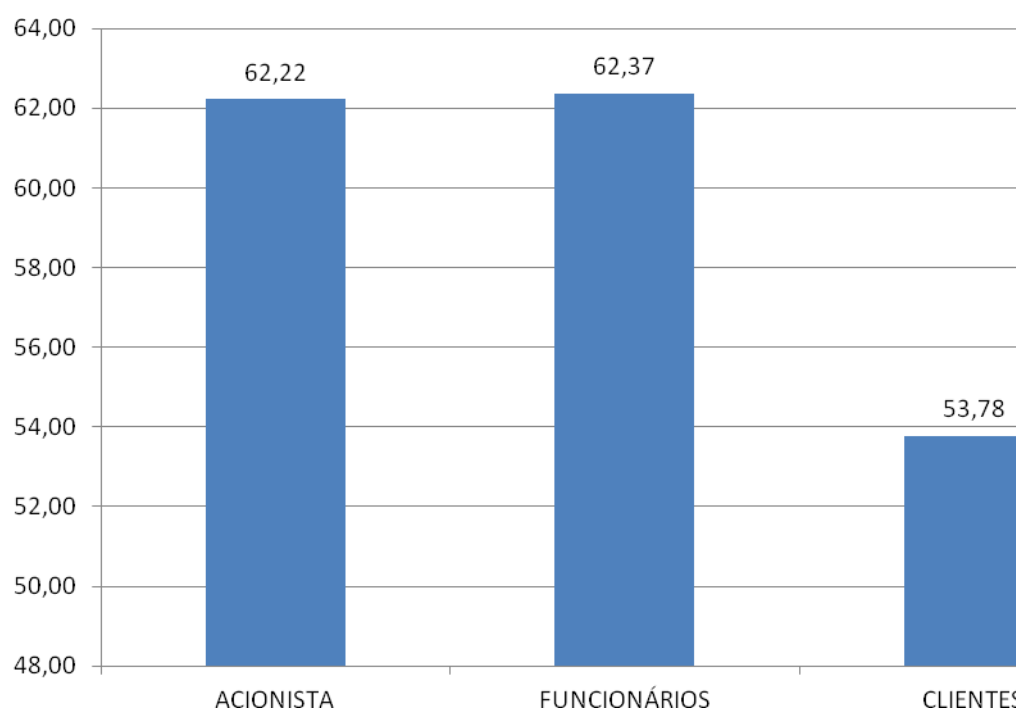


GRÁFICO 9 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE INTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

Apesar de todos os percentuais de ações de RSE nas relações sociais com os *stakeholders* do ambiente interno na dimensão econômica estarem acima de 50%, eles se destacam principalmente por constituírem ações de RSE que contribuem para a redução de custos, como observado no (GRÁFICO 9) (GONZÁLEZ; LEÓN, 2001), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004), (BOHDANOWICZ, 2006), (BOHDANOWICZ, 2007), (TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008), (RAHMAN; REYNOLDS; SVAREN, 2011). Entretanto, o percentual pode ser considerado relativamente baixo visto que a lucratividade é o principal objetivo dessas organizações privadas, o que deveria então ser buscado com mais ênfase, como neste caso a redução dos custos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (DONALDSON; PRESTON, 1995), (FREEMAN; MCVEA, 2000). Este fato pode ser resultado da inadequada gestão do *stakeholder* acionistas (NELLEMANN *et al*, 2000), (PULLMAN; THOMPSON, 2002), (AHMED, 2001), (TOH, 2007), (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010). Da mesma forma que ele, os funcionários apresentam um percentual de ações de RSE considerado contraditório, pois está acima de 60%, conforme (GRÁFICO 9), e poderia ser mais elevado. A ausência de mão de obra qualificada e falhas

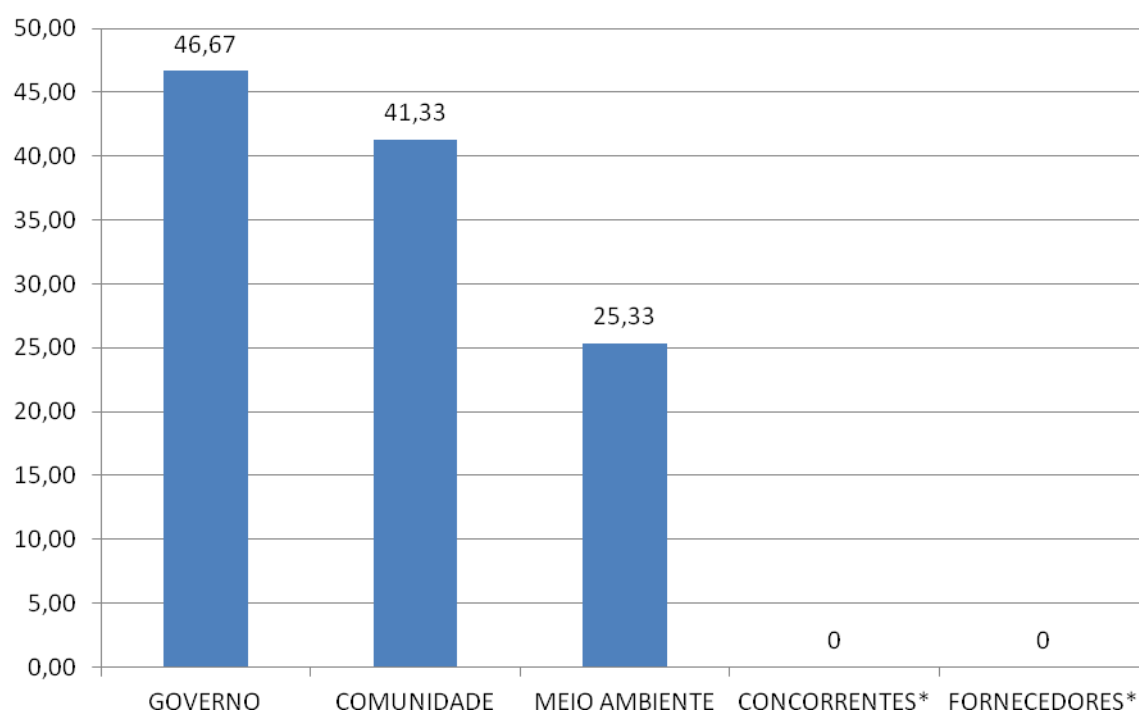
na gestão do empreendimento referendam este cenário (AHMED, 2001). Contudo, a busca pela qualificação direcionada para o *stakeholder* funcionários poderia contribuir para o aumento do percentual das ações de RSE nas relações na dimensão econômica (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009). Os *stakeholders* clientes estão em área de maior controle por parte dos *resorts* (MORAIS *et al*, 2007), (DANTAS; SOUZA MELO, 2008), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Mesmo assim, esta característica não se faz presente nas relações entre ambos, segundo o percentual de ações de RSE que não se efetivam nas relações - aproximadamente 50%, conforme (GRÁFICO 10). Uma vez que há tamanha lacuna para com a principal fonte de receita dos *resorts* (BSH, 2008; 2011), é fácil compreender a insatisfação desse *stakeholder* no tocante às relações desta dimensão (MORENO GIL; CELIS SOSA, 2003). Resultados estes de uma gestão questionável das relações de RSE para com o *stakeholder* clientes na dimensão econômica (PINCHUK, 2006).

6.2.2.4 Dimensão Ambiental no Ambiente Externo

O ambiente externo é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores. Destes, os dois últimos não tiveram ações de RSE presentes no instrumento de pesquisa, bem como também não foram identificadas evidências nos estudos teóricos pesquisados. Esses *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão ambiental.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 15 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO AMBIENTAL.
FONTE: O autor, 2012.



* O instrumento de pesquisa não apresentou questões para estes *stakeholders*.

GRÁFICO 10 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO AMBIENTAL DO AMBIENTE EXTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

Os governos são política e administrativamente os responsáveis pela gestão das relações de um dado espaço (STANTON; AISLABIE, 1992), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Mesmo com essas atribuições por direito, o percentual de ações de RSE nesta relação inerente a todas as organizações privadas, neste caso os *resorts*, apresenta-se abaixo de 50%, conforme (GRÁFICO 10). Em certos casos tal fato se explica pela ausência de responsabilidade do *stakeholder* governo (GOMES, 2009), (SAMPAIO, 2009), (SILVA, 2010), (BURGUI, 2013). Todos os *stakeholders* são implícita e solidariamente responsáveis pelo ambiente em que estão localizados. Nas ações de RSE das relações com a comunidade, o (GRÁFICO 10) identifica um percentual de aproximadamente 40%. Este aspecto pode ser compreendido quando se observa que este *stakeholder* entra em conflito consigo mesmo, quando da necessidade de organização para cobrar dos demais *stakeholders* parceiros responsabilidades em suas respectivas relações (AHMED, 2001). Apesar de serem dois *stakeholders* com poder para regular ações para com os

demais, a convivência que se observa entre eles possibilita compreender, em parte, os dados obtidos em estudos dessa natureza.

Os danos causados pela falta de relações harmônicas com o *stakeholder* ambiente são notórios (NELLEMANN *et al*, 2000), (DRABECK, 2000), (SANTOS NETO, 2003), (COUTO, 2003), (OLIVEIRA, 2004), (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005), (LOUREIRO, 2005), (MATTO, 2007), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (GOMES, 2009), (COMMUNITY, 2010). Como no ambiente interno, também na dimensão ambiental identifica-se que tais danos são causados em várias etapas do processo de implementação de um *resort*, do projeto (DRABECK, 2000), (SANTOS NETO, 2003) à operação (ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD, 2005), (MATTO, 2007). Neste estudo evidenciam-se tais pontos quando se observa somente um percentual de aproximadamente 1/4 das ações de RSE nas relações ambientais, de acordo com o (GRÁFICO 10). Atribui-se este cenário à falta de informações sobre os *resorts* e suas relações de RSE com os *stakeholders* (DRABECK, 2000), (MATTO, 2007), (SOUZA; BAHL, 2011); (SOUZA, 2005; 2012). Identificam-se as consequências pela externalização das mesmas, mas não se compreendem de fato as causas, até pela falta de estudos e, conseqüentemente, de dados sobre as relações entre as partes.

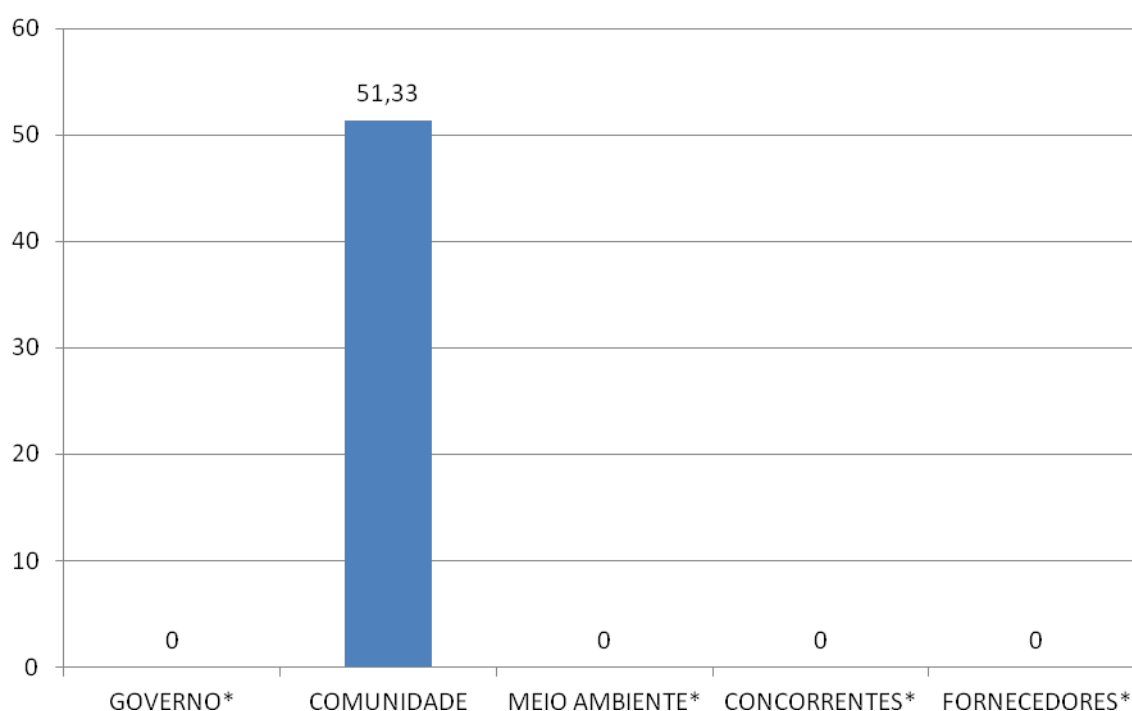
6.2.2.5 Dimensão Social no Ambiente Externo

O ambiente externo é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores. O instrumento de pesquisa possibilitou a identificação somente de ações de RSE para o *stakeholder* comunidade na dimensão social no ambiente externo, apesar de os estudos pesquisados identificarem também relações com o *stakeholder* governo, além da comunidade. Estes *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão social.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 16 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL.

FONTE: O autor, 2012.



* O instrumento de pesquisa não apresentou questões para estes *stakeholders*.

GRÁFICO 11 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL DO AMBIENTE EXTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

O *stakeholder* comunidades necessita de auxílio para que compreenda que precisa ser protegido de si próprio nas relações que possui (AHMED, 2001), (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011). Desde o primeiro momento em que se especula a implementação de um *resort* em uma dada localidade, tal fato já gera relações com essa comunidade, que quando não geridas devidamente causam relações desarmônicas entre as partes (TORRES; MOMSEN, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009). No (GRÁFICO 12) identifica-se um percentual de ações de

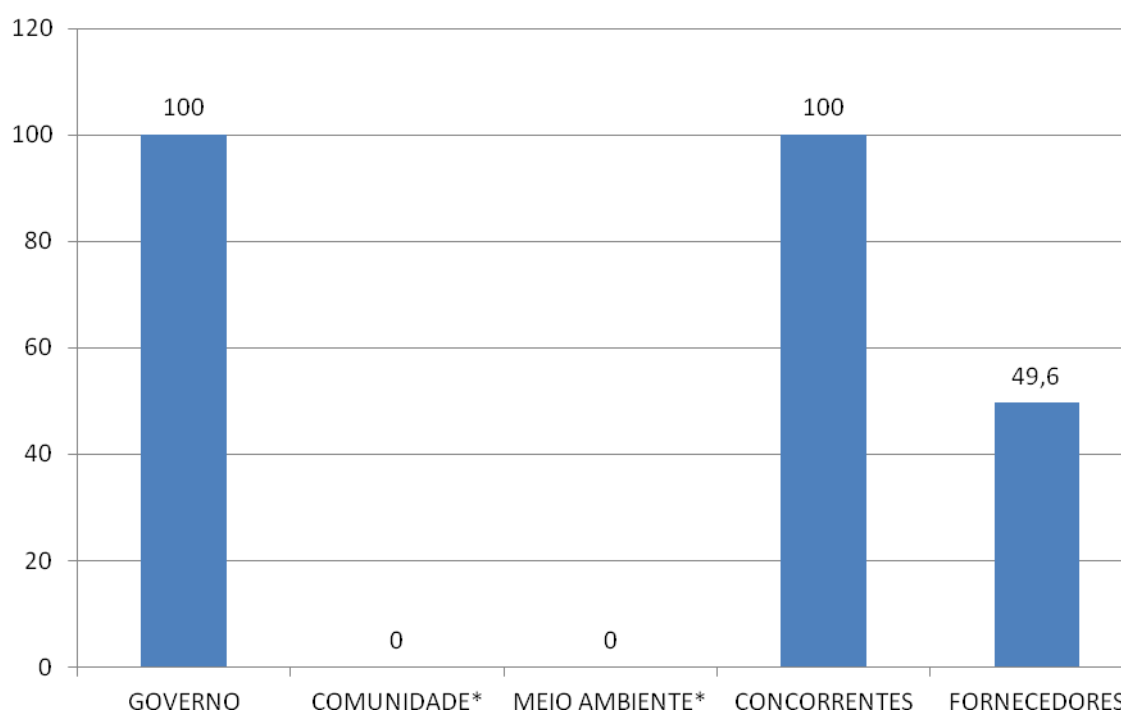
RSE efetivadas de pouco mais de 50%, o que dá margem para quase 50% de relações desarmônicas. Ou seja, há necessidade de uma comunidade atuante no processo de atualização do que se planeja, e participativa, de forma organizada, para que as relações geradas sejam harmônicas e profícuas para todas as partes envolvidas (CANOSA; BROWN; BASSAN, 2001), (COUTO, 2003), (CORDEIRO; BENTO; BRITTO, 2011). Apesar da ausência de itens no instrumento de pesquisa para identificar ações de RSE relativas à dimensão social do ambiente externo, com relação social direta ao *stakeholder* governo, alguns estudos abordam esta questão sob a perspectiva da necessidade de um governo efetivo no tocante à gestão das relações nesta dimensão social (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009), (LEE *et al*, 2012). Por exemplo, efetivas parcerias público/privadas entre os *stakeholders* envolvidos nas relações *resorts*/governo municipal, estadual ou federal (COUTO, 2003).

6.2.2.6 Dimensão Econômica no Ambiente Externo

O ambiente externo é analisado sob a perspectiva de ações de RSE entre os *resorts* e os seguintes *stakeholders*: governo, comunidade, meio ambiente, concorrentes e fornecedores. Excetuam-se os *stakeholders* comunidade e meio ambiente, que não tiveram ações de RSE presentes no instrumento de pesquisa, bem como não foram identificadas evidências nos estudos pesquisados. Os *stakeholders* são analisados neste momento somente com base nas ações de RSE que se enquadram nas relações da dimensão econômica.

	AMBIENTAL	SOCIOCULTURAL	ECONÔMICA
INTERNO	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes	Acionistas Funcionários Clientes
EXTERNO	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores	Governo Comunidade Meio Ambiente Concorrentes Fornecedores

QUADRO 17 – *STAKEHOLDERS* DO AMBIENTE EXTERNO DA DIMENSÃO ECONÔMICA.
FONTE: O autor, 2012.



* O instrumento de pesquisa não apresentou questões para estes dois *stakeholders*.

GRÁFICO 12 – RELAÇÕES SOCIAIS POR *STAKEHOLDER* NA DIMENSÃO ECONÔMICA DO AMBIENTE EXTERNO (%).

FONTE: O autor, 2013.

No tocante aos itens pesquisados relativos às ações de RSE na relação com o *stakeholder* governo na dimensão econômica no ambiente externo, o estudo identifica, conforme (GRÁFICO 12), um percentual de 100% das ações pesquisadas. Principalmente no que diz respeito aos registros e ao cumprimento do pagamento de taxas e impostos de ordem legal, pontos observados nos estudos já realizados que destacaram a relação entre os *resorts* e o *stakeholder* governo (KING; WHITE LAW, 2003), (SILVA, 2007), (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010), (RICHARD; BREY, 2011), (BREY, 2011). O (GRÁFICO 12) apresenta na relação com o *stakeholder* concorrentes na dimensão econômica no ambiente externo, um percentual de 100% das ações de RSE pesquisadas. Os estudos sobre a relação com os concorrentes identificam a ausência de confiança para o compartilhamento de dados para a gestão do setor como um ponto fraco (STANFIELD, 1969b), (TAVARES; ROSA, 2002), (PONCE, 2006). Ponto este que, com base no (GRÁFICO 12) e na pesquisa de campo, está sendo superado pela intermediação da ABR na gestão da relação entre os *stakeholders* concorrentes.

Há mais de 40 anos estudos procuram compreender as relações da dimensão econômica entre um *resort* e os *stakeholders*, em face da desarmonia presente nesta dimensão (STANFIELD JR., 1969b), (PRECHTL, 1983), (GETZ, 1999), (TAVARES; ROSA, 2002), (TORRES; MOMSEN, 2005). Este estudo evidencia estas pesquisas ao identificar percentual inferior a 50% nos itens pesquisados nas ações de RSE na relação com o *stakeholder* fornecedores na dimensão econômica no ambiente externo. Entretanto, estudos também identificam potencial para relações harmônicas entre os resorts e os *stakeholders* fornecedores e a possibilidade de estas relações de RSE contribuírem para melhoria não só das relações entre ambos, mas das demais partes envolvidas e atuantes no espaço (KARAMUSTAFA, 2000), (FONT, 2008), (PINHEIRO; KOGA; WADA, 2010). Estas relações são necessárias pelas próprias características das organizações, embora haja ausência de uma gestão voltada para geri-las de fato, não deixando que elas simplesmente ocorram. A gestão é necessária para que elas possam, além de cumprir suas funções, contribuir para melhoria efetiva das relações e de sua área de abrangência.

6.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

As análises a seguir sobre as ações de RSE nas relações dos *resorts* pesquisados apresentam o cruzamento entre as variáveis analisadas. Dentre as variáveis independentes estão: o tamanho do *resort*; a forma de gestão; a área total; o uso anterior do terreno; a área de reserva; o setor e a política; a motivação. Todas estas variáveis são apresentadas relacionadas com as variáveis *stakeholders*, ambientes e dimensões da sustentabilidade. Os dados serão apresentados no formato de gráficos de barras, de linhas e de setores (CRESPO, 1996). Esta análise está dividida em 7 partes, conforme as variáveis citadas.

6.3.1 Influência do Tamanho do *Resort* em UHs

Neste momento a variável quantidade de UHs é tomada como independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base no tamanho. Tradicionalmente os meios de hospedagem em geral são mensurados quanto ao tamanho pela quantidade de UHs e leitos (DUARTE, 1996), (BSH, 2008; 2011), (BREY, 2011). Contudo, em relação à variável leito não se pode obter dados precisos dos *resorts* pesquisados. Serão apresentados os dados relativos a estas variáveis em formato de gráficos de barras com as respectivas explicações (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). A partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

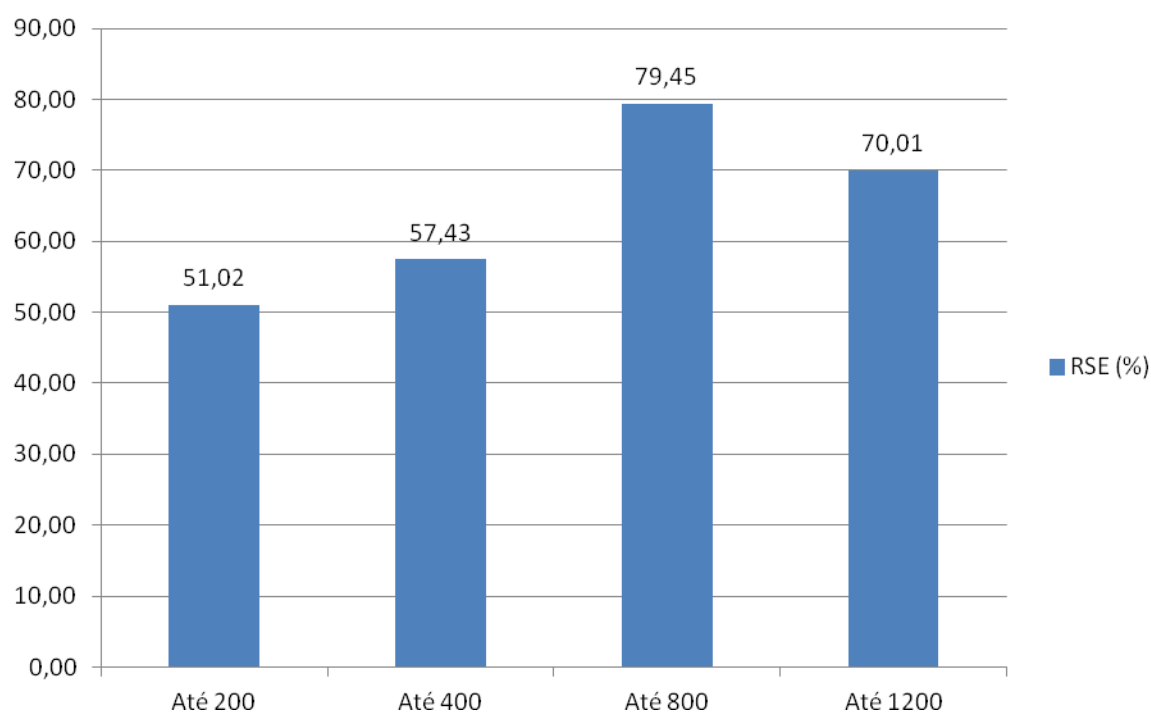


GRÁFICO 13 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR UHs DOS *RESORTS* PESQUISADOS.
FONTE: O autor, 2013.

De acordo com o (GRÁFICO 13), quanto maior o *resort* em relação ao número de UHs, maior é o indicador de ações de RSE, mas a relação não cresce de forma proporcional. O coeficiente de correlação linear para a relação número de UHs e indicador de ações de RSE dos *resorts* pesquisados foi positivo com uma relação com $r = 0,774$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008).

Esta relação diretamente proporcional se evidencia pela característica do empreendimento *resort*, e a relação desta variável com a demanda de relações com os *stakeholders*. Quanto maior é o *resort*, maior é seu potencial como alvo de ações de pressão dos *stakeholders*, o que pode levá-lo a ter mais atenção às ações de RSE (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (DAHLSTRUD, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Assim, quanto maior o *resort*, mais *stakeholders* e, conseqüentemente, maior é a possibilidade de ações de RSE conjuntas.

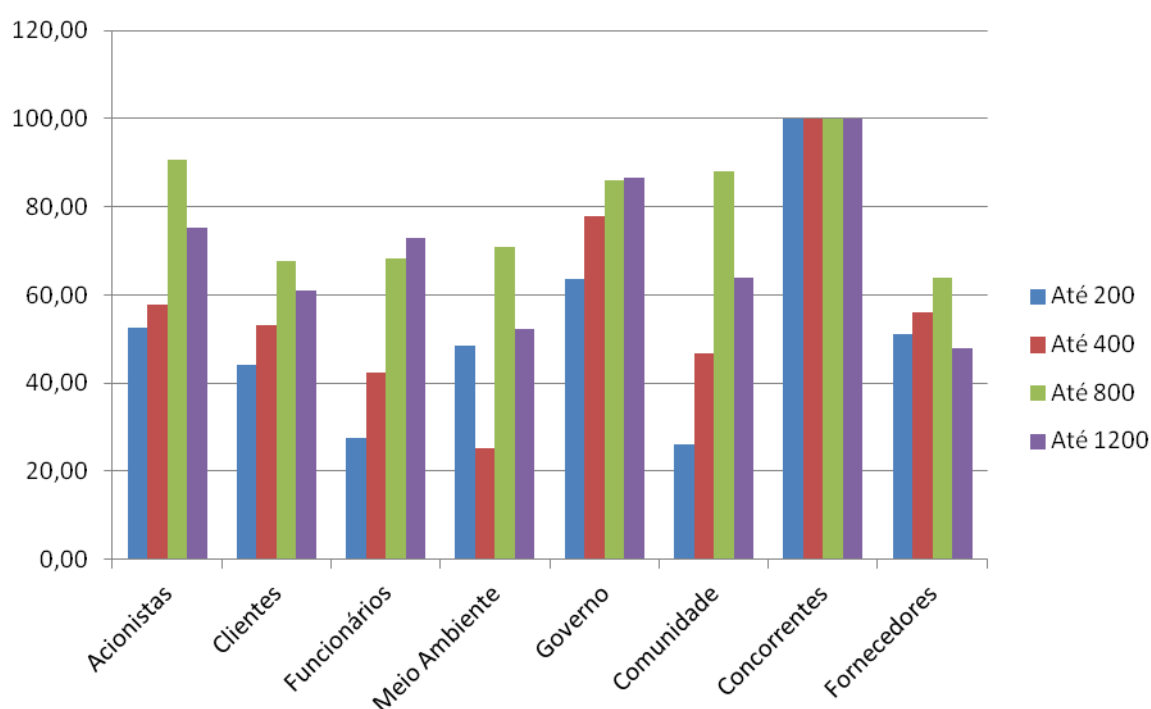


GRÁFICO 14 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR *STAKEHOLDERS* POR UHs DOS RESORTS PESQUISADOS (%).
 FONTE: O autor, 2013.

Cabe destacar que o *stakeholder* concorrente obteve 100% de percentual das ações de RSE pesquisadas, indiferentemente do tamanho, uma vez que as ações neste quesito foram coordenadas pela ABR, conforme se observa no (GRÁFICO 14). Excetuando-se os *stakeholders* concorrentes e fornecedores, em todos os demais os maiores percentuais foram dos *resorts* com mais UHs. Ressalta-se que o crescimento gradativo é proporcional ao número de UHs nos *stakeholders* funcionários e governo. Tal fato também se daria com os *stakeholders* acionistas, clientes, comunidade e fornecedores,

caso não tivesse sido identificada discrepância em relação aos *resorts* com maiores UHs. Necessitam-se, desta forma, estudos mais abrangentes em relação ao total da amostra, para verificar se o crescimento do percentual de ações de RSE é de fato proporcional ao tamanho dos *resorts*.

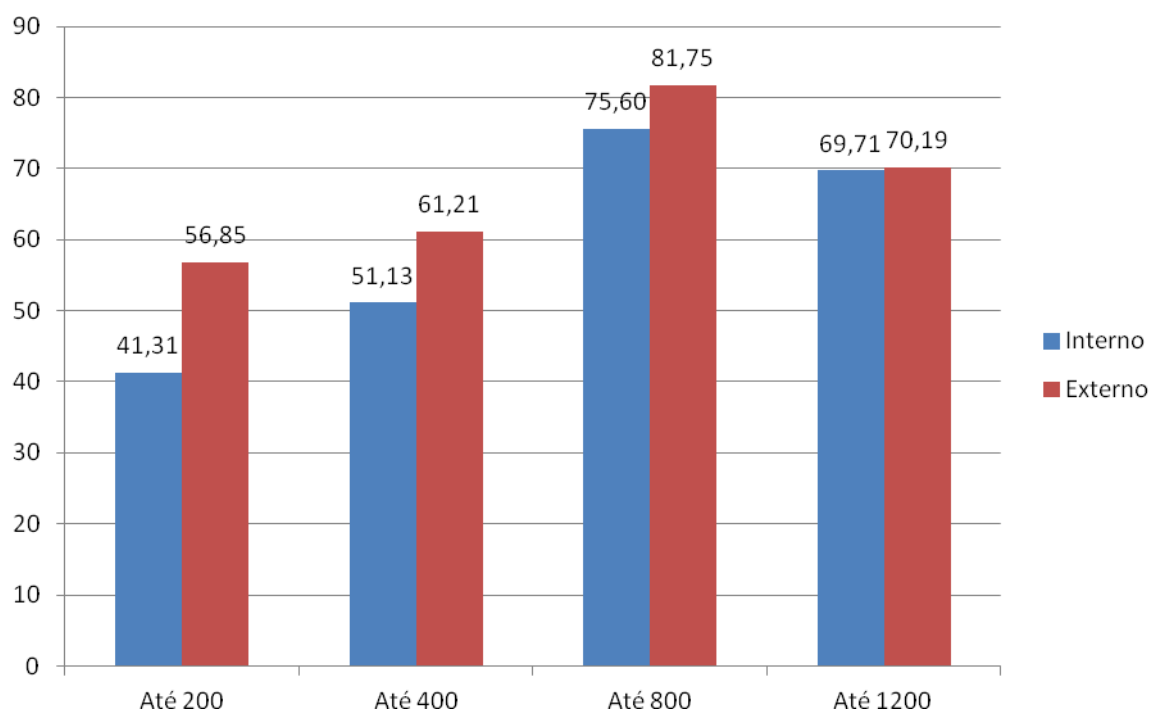


GRÁFICO 15 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR UHs DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).
FONTE: O autor, 2013.

Em relação aos percentuais de ações de RSE dos *resorts* pesquisados por ambiente, aqueles com maiores UHs foram os que apresentaram maiores percentuais. Em todos os casos analisados (GRÁFICO 15) os indicadores de ações de RSE no ambiente externo foram maiores do que os percentuais do ambiente interno. Outro aspecto que se destaca é a redução gradativa da diferença dos percentuais entre os ambientes, ou seja, quanto maior a quantidade de UHs dos *resorts*, menor é a diferença entre o percentual das ações de RSE por ambiente. De acordo com o coeficiente de correlação linear para a relação número de UHs e indicador de ações de RSE dos *resorts* pesquisados, observa-se que a relação é mais forte no ambiente interno, com $r = 0,862$, do que no ambiente externo, com $r = 0,681$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008). Ou seja, a esfera de poder que é o ambiente interno, por

possibilitar mais controle, tem uma relação mais forte, sugerindo mais efetividade das ações de RSE, de acordo com o tamanho do *resort*.

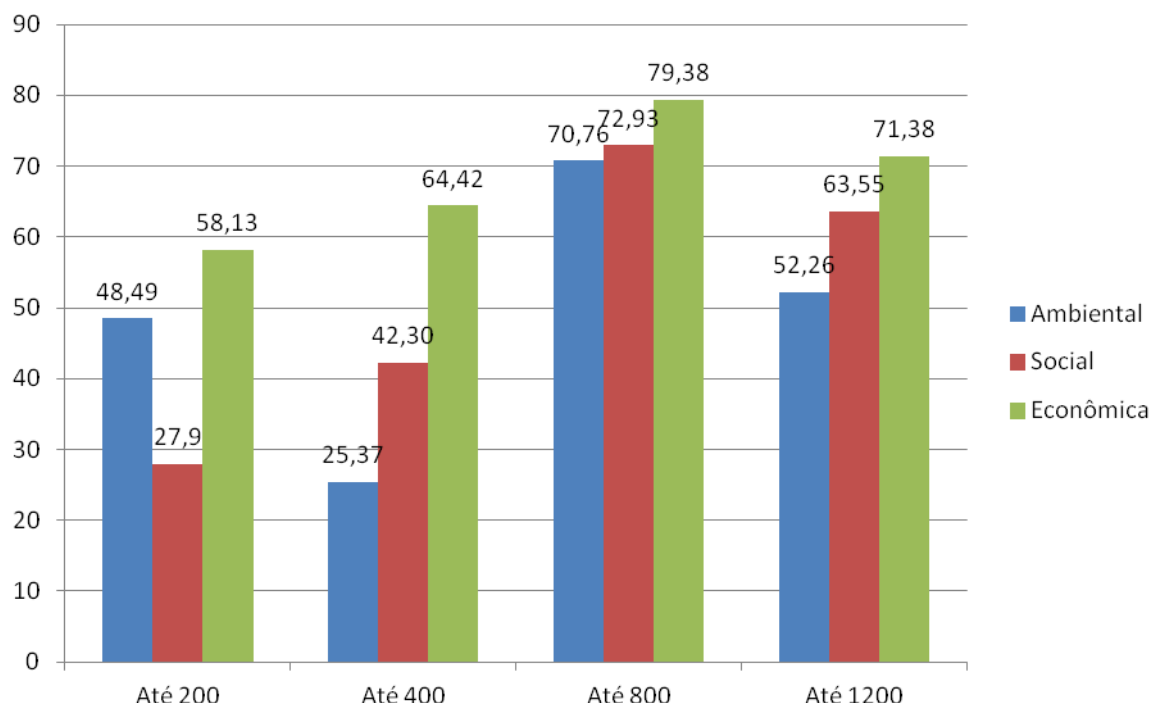


GRÁFICO 16 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR UHs DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

Registra-se que em todos os grupos de *resorts* pesquisados em relação ao tamanho, por UHs, a dimensão econômica é sempre a dimensão com maior percentual de ações de RSE realizadas, exceto no *resort* com menor quantidade de UHs (GRÁFICO 16). Nos demais casos, o crescimento é proporcional por dimensão, entre ambiental, social e econômica, respectivamente. Da mesma forma que se verifica no tocante aos ambientes, quanto maior é a quantidade de UHs, menor é a diferença de ações de RSE por dimensão da sustentabilidade.

Quanto maior é o *resort* mais ele tem capacidade para receber clientes, necessitando de mais funcionários para sua operação (CHON; SPARROWE, 2003), (ANDRADE, 2011). Estas demandas são resultado da relação direta que se verifica nos *resorts* do Brasil, de no mínimo 1 funcionário por UH (BSH, 2008; 2011). Da mesma forma, quanto mais UHs, mais clientes e mais funcionários, e também é maior a demanda dos *stakeholders* do ambiente

externo, principalmente meio ambiente, comunidade e fornecedores, que apresentam relação proporcional direta com o tamanho do *resort* (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012). Ou seja, verifica-se que quanto maior é o *resort*, no caso do Brasil, maior é a quantidade de *stakeholders*, e isto se reverte em maior quantidade de ações de RSE nas relações entre as partes.

Há necessidade de mais estudos para se compreender o porquê de mais ações para o ambiente externo em relação ao ambiente interno. Bem como em relação ao crescimento gradativo, no tocante às dimensões de sustentabilidade de ambiental para social e econômico, respectivamente. Identifica-se que quanto maior é o *resort*, maior é o percentual de ações de RSE, conforme se observa em El Dief e Font (2010a), Bonilla-Priego *et al* (2011), Font *et al* (2012a). Da mesma forma, quanto maior é o *resort*, mais ações e de forma mais equilibrada (GRÁFICO 15) e (GRÁFICO 16), tanto em relação aos ambientes quanto às dimensões de sustentabilidade. Observa-se que o tamanho do *resort* faz com que ele realize não somente um percentual maior de ações, mas também de forma mais equilibrada entre os *stakeholders* com que tem relação. As ações passam a ser realizadas de forma equânime na organização, em suas diferentes relações, sem priorização.

6.3.2 Influência da Forma de Gestão

Neste momento a variável forma de gestão é tomada como independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base nas suas formas de gestão, no tocante a duas variáveis: redes ou cadeias e independente, apesar de se identificarem subdivisões destas formas de gestão. Pela ausência de dados elas não serão utilizadas (CHON; SPARROWE, 2003), (SANTI, 2004). Serão apresentados os dados relativos a estas variáveis em formato de gráficos de barras, com as respectivas explicações (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). A partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

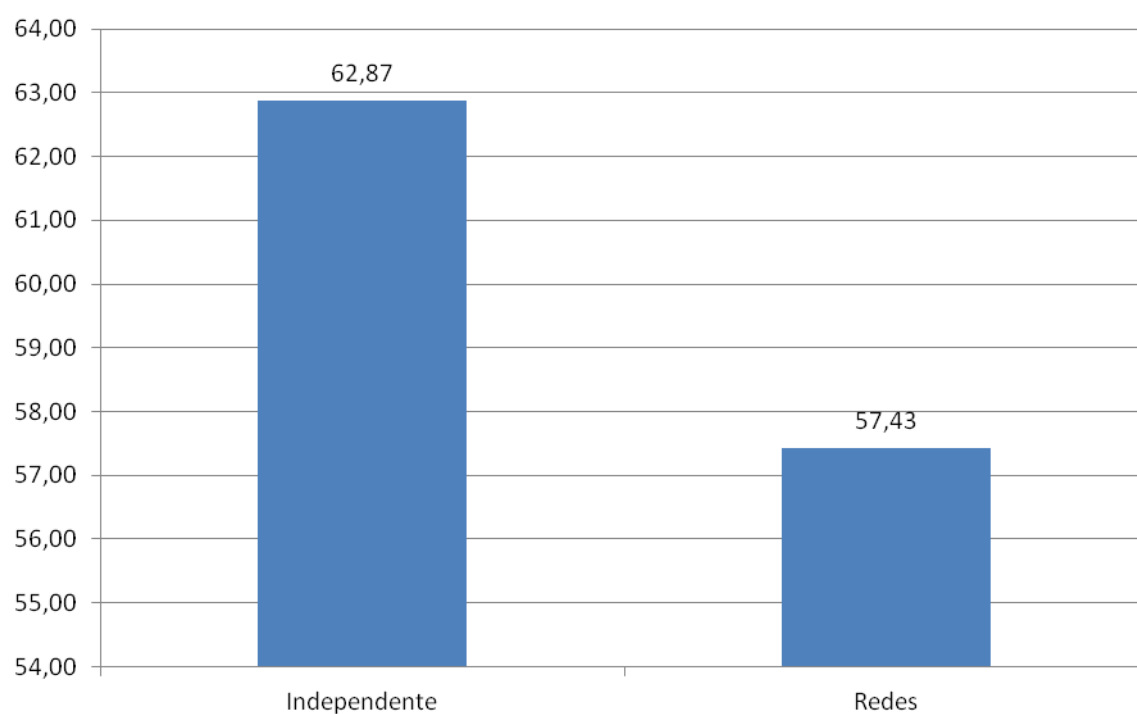


GRÁFICO 17 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR FORMA DE GESTÃO DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

A diferença percentual entre as duas variáveis analisadas é de aproximadamente 5%, conforme (GRÁFICO 17). Mesmo a variável independente tendo apresentado um percentual maior de ações, a diferença não se mostra significativa.

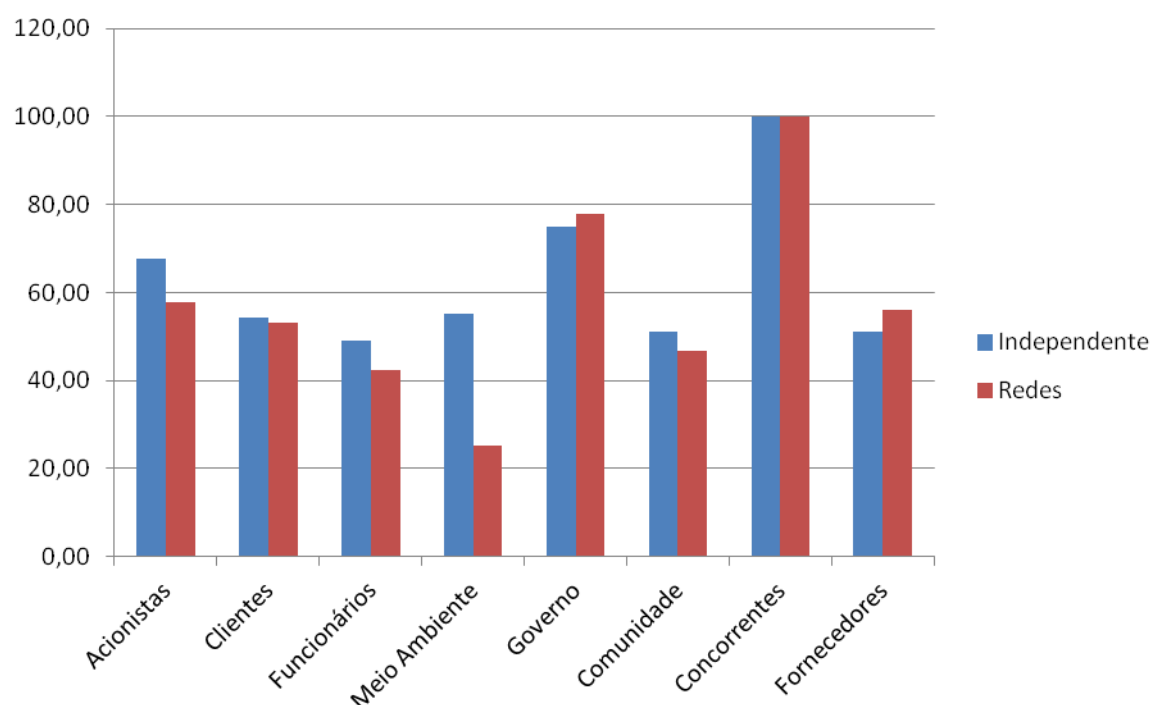


GRÁFICO 18 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR *STAKEHOLDERS* POR FORMA DE GESTÃO DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

Como já observado no caso do *stakeholder* concorrentes, indiferentemente da forma de gestão do *resort* pesquisado, pelas ações terem sido coordenadas pela ABR, todos os *resorts* atingiram um percentual de 100% dos itens pesquisados. Exceto os *stakeholders* concorrentes, pela totalidade atingida e os *stakeholders* governo e fornecedores, todos os demais tiveram um percentual de ações de RSE maior nos *resorts* independentes (GRÁFICO 18). O *stakeholder* meio ambiente apresentou uma diferença acentuada em favor dos *resorts* independentes, com mais do que o dobro de percentual de ações de RSE realizadas.

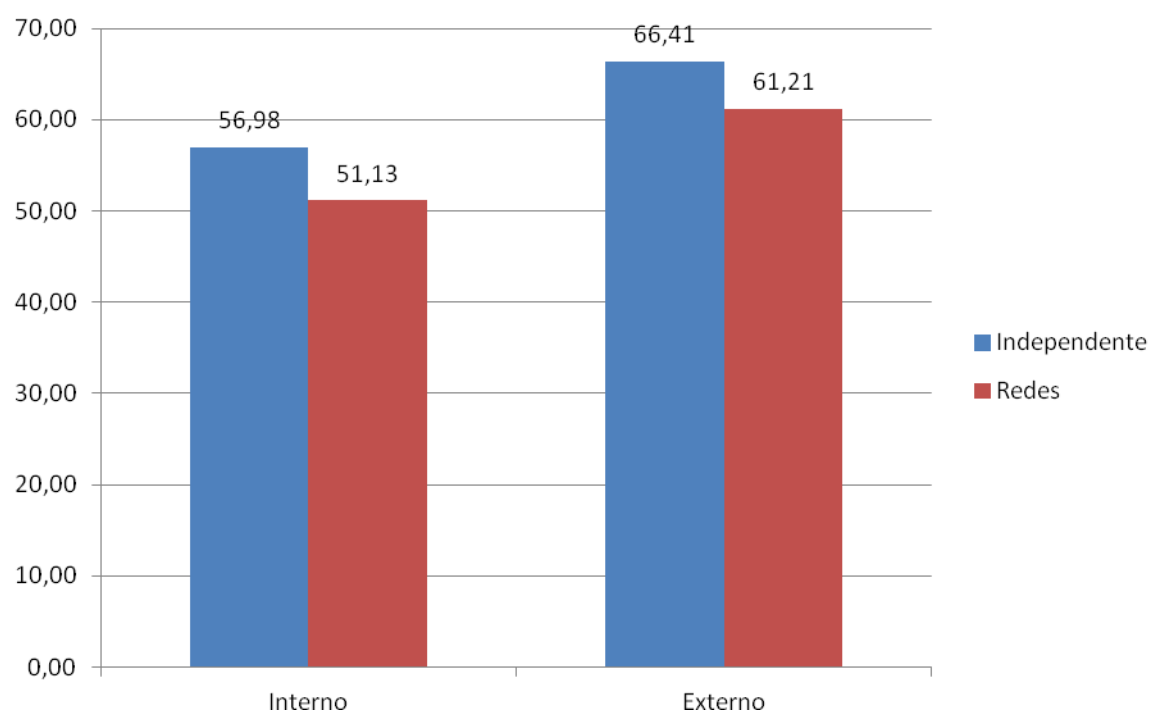


GRÁFICO 19 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR FORMA DE GESTÃO DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

O percentual de ações de RSE no ambiente interno é inferior ao percentual no ambiente externo em aproximadamente 10%, conforme o (GRÁFICO 19). Apesar desta diferença, os percentuais se comportam de forma similar, com aproximadamente 5% em favor dos *resorts* independentes, em ambos os ambientes.

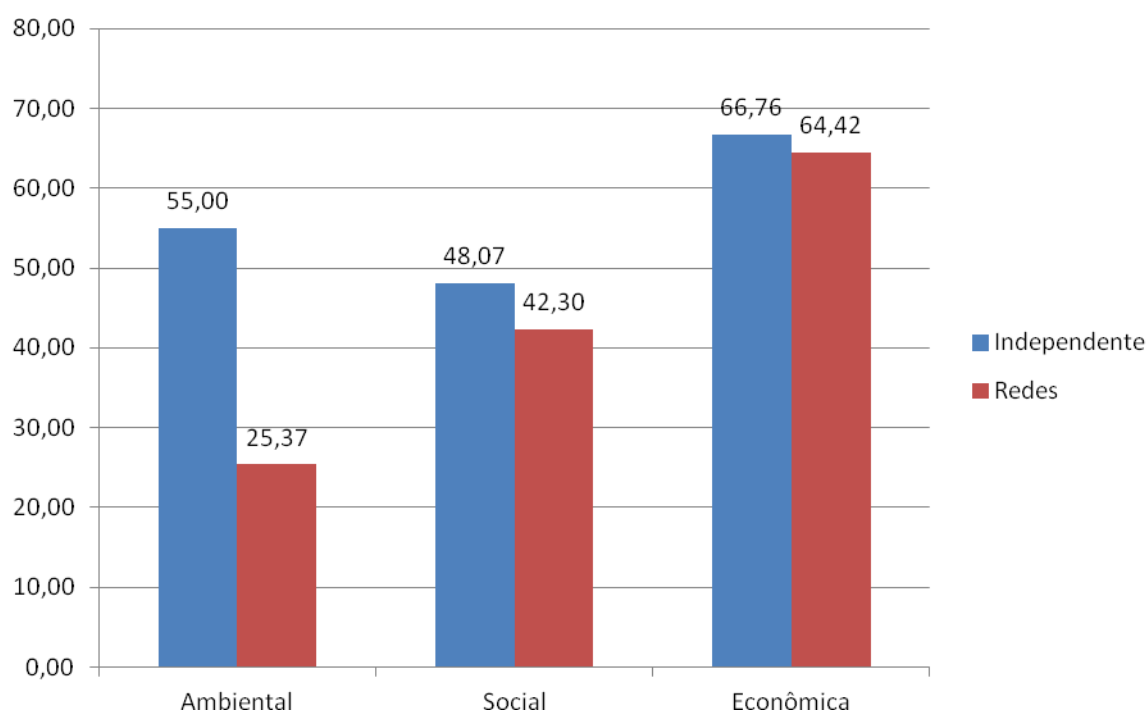


GRÁFICO 20 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÕES POR FORMA DE GESTÃO DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

Em contrapartida ao equilíbrio na dimensão econômica entre as duas formas de gestão analisadas, na dimensão ambiental há uma discrepância de 100% entre as partes, sendo a menor para os *resorts* geridos por redes (GRÁFICO 20). Em todas as dimensões da sustentabilidade os *resorts* de rede tiveram um percentual de ações de RSE inferior aos *resorts* independentes.

Os *resorts* geridos em rede apresentam uma média geral de percentual de ações de RSE inferior à dos geridos de forma independente. A autonomia que os geridos de forma independente possuem pode ser entendida como uma singularidade em favor deles para a gestão das relações (MONTANER MONTEJANO, 2001), (VALLEN; VALLEN, 2003), (CHON; SPARROWE, 2003), (SANCHO, 2001), (SANTI, 2004). Contudo, para que se compreendam estas variáveis há que se ampliar este estudo para as subdivisões das formas de gestão aqui apresentadas, visto que elementos nelas presentes podem influenciar nas respectivas relações (SANTI, 2004). Outro ponto que deve ser destacado é a discrepância na questão ambiental, em favor dos *resorts* geridos de forma independente. Conforme observado nos (GRÁFICO 18), (GRÁFICO 19) e (GRÁFICO 20), a forma de gestão de um *resort* influencia na adesão ou

não às ações de RSE (FONT *et al*, 2012). Além de se demonstrar menos efetiva à adesão pelo percentual de ações de RSE realizadas, os *resorts* independentes demonstram de forma acentuada menor atuação efetiva quando se observa o *stakeholder* meio ambiente.

O *resort* gerido em forma de rede aqui pesquisado difere de outros meios de hospedagem geridos da mesma forma, que tradicionalmente se destacam nos estudos. No caso do *resort* pesquisado, de rede internacional, não se evidenciou a presença de ações da rede. Outro ponto a ser destacado é que sua localização acabou gerando um fator limitador para o desenvolvimento de ações de RSE relativas à dimensão ambiental da sustentabilidade, que demandavam uma área ampla para tal. Cabe destacar a necessidade de realização de mais estudos, com base mais ampla em relação à forma de gestão, tanto nacional quanto internacional, para que se verifique o comportamento dos *resorts* geridos em rede localizados no Brasil.

6.3.3 Influência da Área Total dos *Resorts*

Neste momento a área total dos *resorts* é tomada como variável independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base na sua área total em metros quadrados (m²). Serão apresentados os dados relativos a esta variável em formato de gráficos de barras, com as respectivas explicações (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). A partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

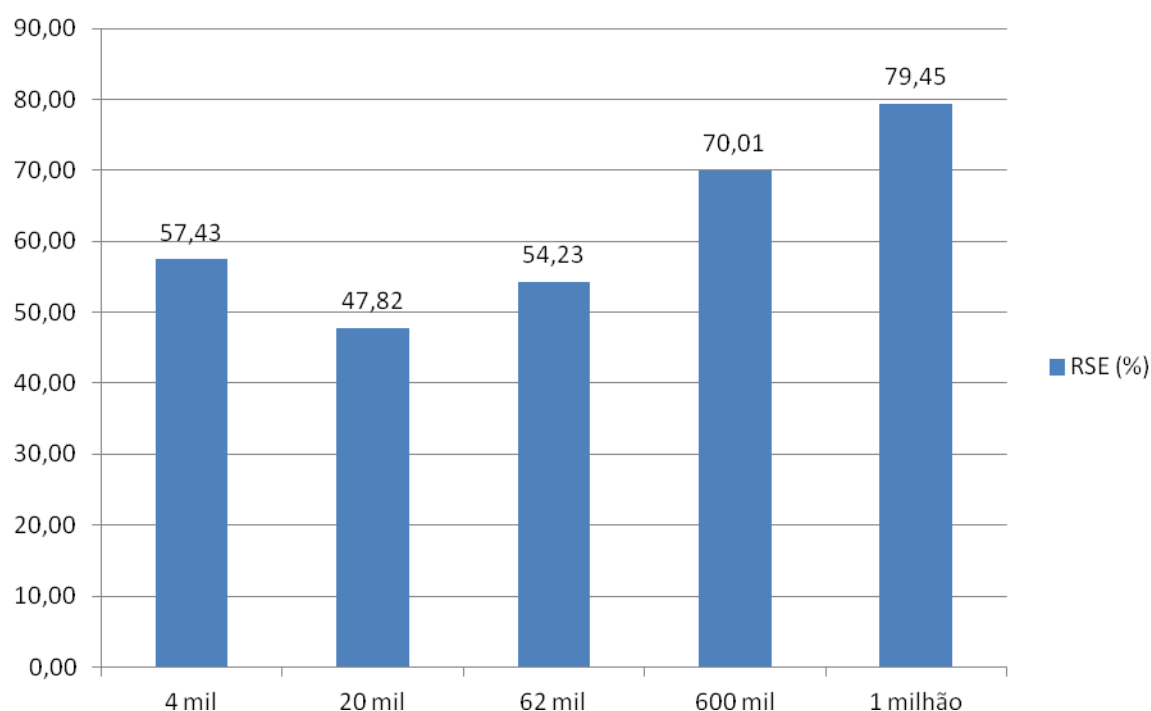


GRÁFICO 21 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA TOTAL DOS *RESORTS* PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Excetuando o *resort* com a menor área, em relação aos demais casos, o percentual de ações realizadas é diretamente proporcional ao tamanho dos *resorts* pesquisados, segundo o (GRÁFICO 21). O coeficiente de correlação linear para a relação número área total e indicador de ações de RSE dos *resorts* foi positivo com uma relação quase perfeita, com $r = 0,9595$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008). Segundo esta evidência estatística, pode-se afirmar que quanto maior é a área total do *resort*, maior será o indicador de ações de RSE.

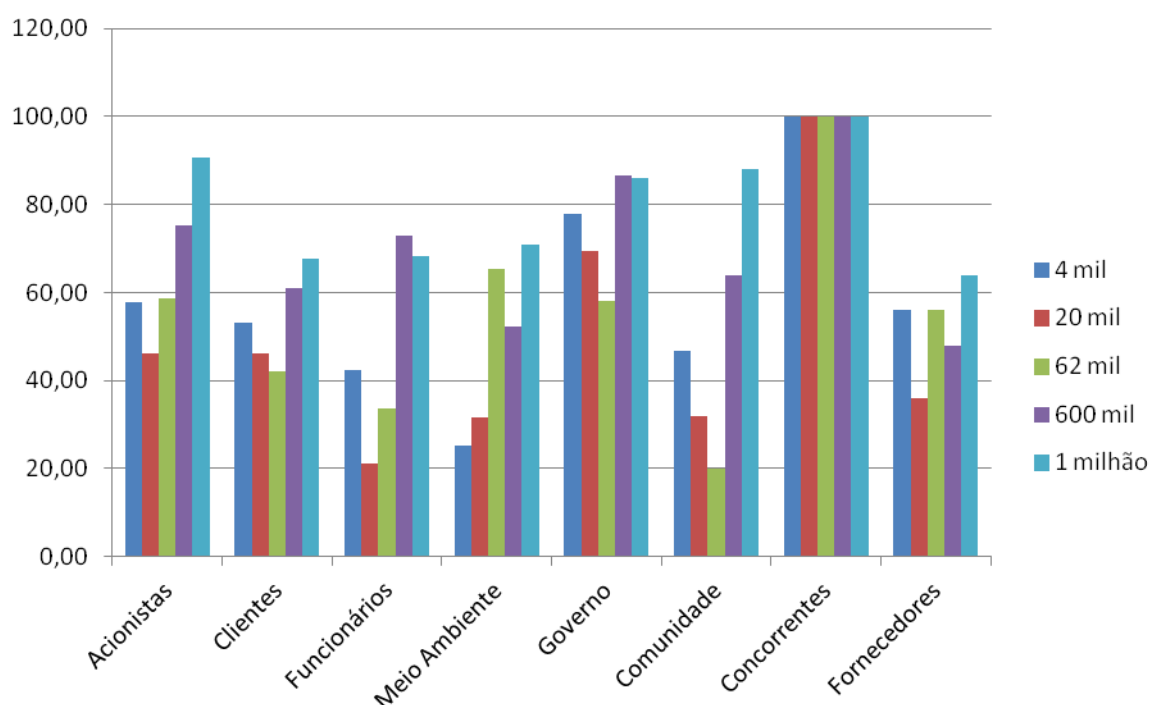


GRÁFICO 22 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR *STAKEHOLDERS* POR ÁREA TOTAL DOS *RESORTS* PESQUISADOS (m²).
 FONTE: O autor, 2013.

Cabe destacar o *stakeholder* concorrente que, indiferentemente do tamanho da área do *resort* pesquisado, pelas ações terem sido coordenadas pela ABR, atende a 100% dos itens pesquisados (GRÁFICO 22). Com exceção dos *stakeholders* funcionários e governo, nos demais o *resort* com maior área é o que possui maior percentual de ações de RSE. Contudo, de uma forma geral há um comportamento errático e heterogêneo no cruzamento das variáveis área total e *stakeholders*.

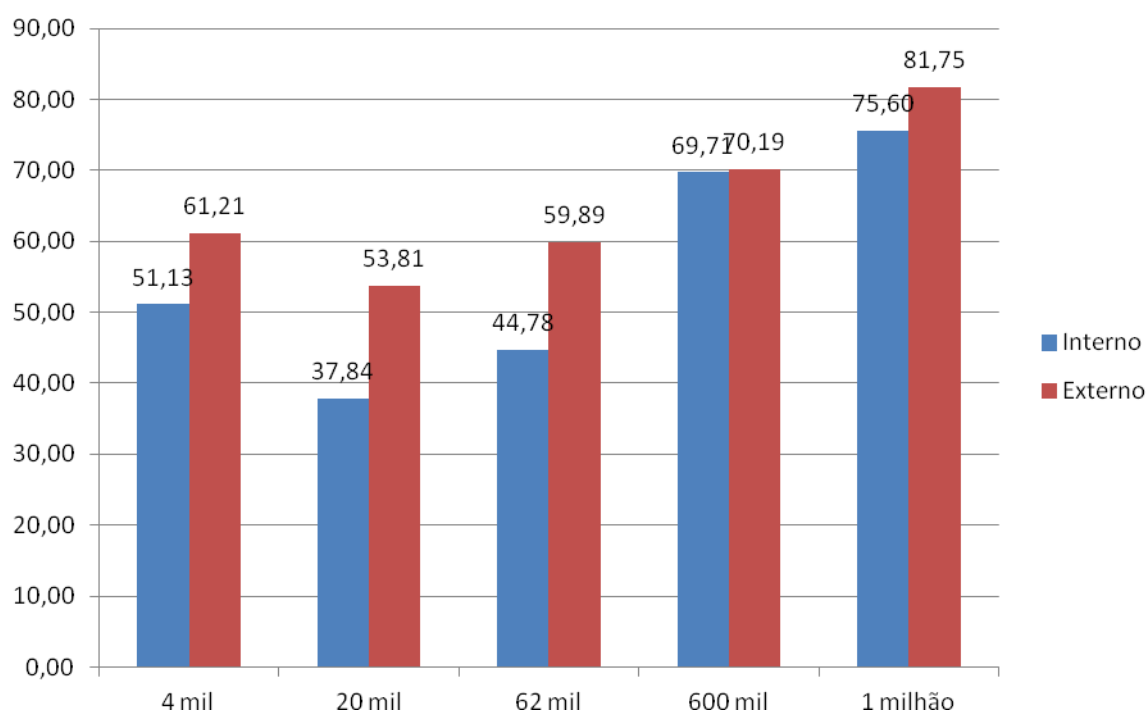


GRÁFICO 23 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR ÁREA TOTAL DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Os dois *resorts* com maior área apresentam as menores diferenças de indicadores entre os ambientes pesquisados. Em todas as variáveis em relação à área total, indiferentemente do tamanho, sempre o percentual de ações de RSE do ambiente externo é maior do que o percentual do ambiente interno – (GRÁFICO 23). De acordo com o coeficiente de correlação linear para a relação área total e indicador de ações de RSE dos *resorts* pesquisados, observa-se que, apesar de ambos os ambientes terem forte relação positiva, ela é mais forte no ambiente externo, com $r = 0,963$. O ambiente interno apresenta $r = 0,935$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008). Nesse caso, observa-se que quanto maior é a área do *resort*, maior é a correlação direta com as ações no ambiente externo. Ou seja, *resorts* maiores têm maior efetividade nas relações sociais com as áreas externas.

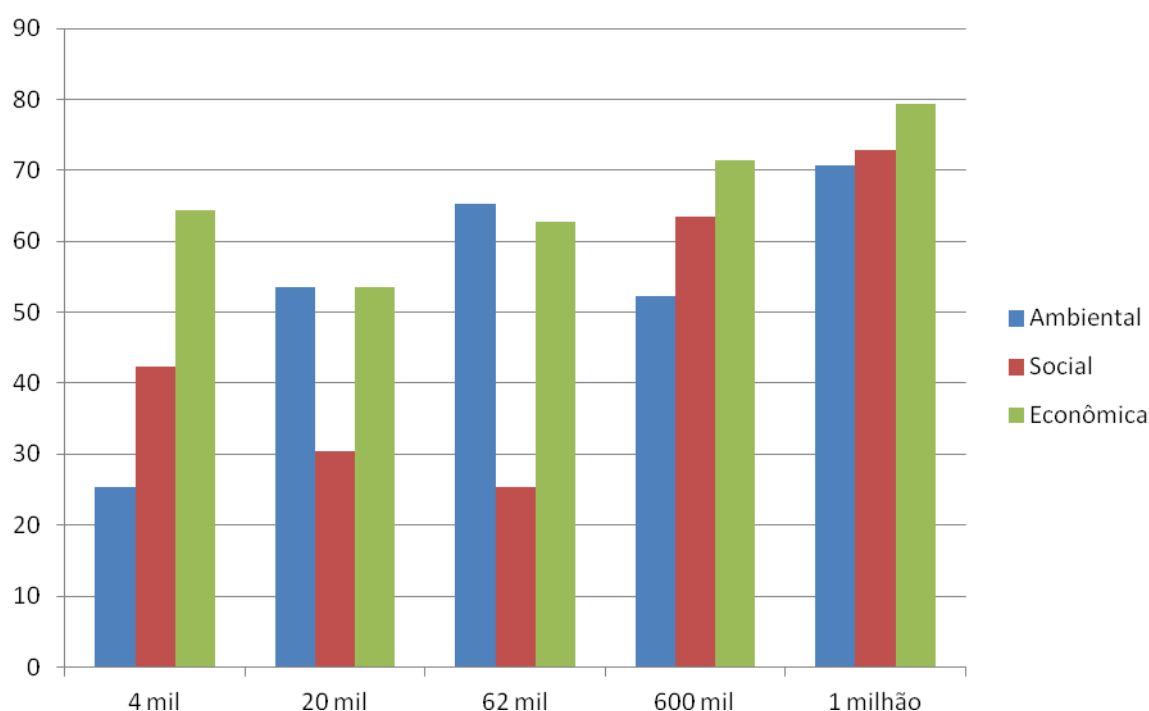


GRÁFICO 24 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR ÁREA TOTAL DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Cabe destacar a diferença, para menos, dos indicadores que a dimensão social obteve nas variáveis 20 e 62 mil m², diferentemente das demais dimensões da sustentabilidade, que respeitam uma tendência de crescimento, de acordo com o (GRÁFICO 24). As variáveis dimensão da sustentabilidade, ambiental, social e econômica, apresentam-se de forma crescente em 3 dos 5 casos analisados. Nos dois casos discrepantes, a variável social apresenta-se abaixo dos 30% de ações realizadas, sendo inclusive os únicos dois casos em que a variável econômica não apresenta o maior percentual de ações de RSE realizadas, dentre as pesquisadas.

Os *resorts* com a maior área, no tocante à variável área total, são os que apresentaram um maior percentual de ações. Os dados apresentados contrariam estudos que alegam uma privatização dos recursos naturais pelos *resorts* (MENDES et al, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). A privatização e/ou a imposição de limite de acesso à paisagem ou aos recursos naturais existentes têm sido atribuídas como consequências diretas da existência dos *resorts*, entretanto esta premissa não se confirma neste

estudo, como se verifica nos (GRÁFICO 22), (GRÁFICO 23) e no (GRÁFICO 24).

6.3.4 Influência do Uso Anterior do Terreno dos *Resorts*

Neste momento o uso anterior do terreno dos *resorts* é tomado como variável independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base no fato de a área ter sido anteriormente privada ou pública. Tal abordagem vem ao encontro da discussão anterior sobre a privatização e/ou a limitação de acesso aos recursos naturais (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Serão apresentados os dados relativos a esta variável em formato de gráficos de barras, com as respectivas explicações (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). A partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

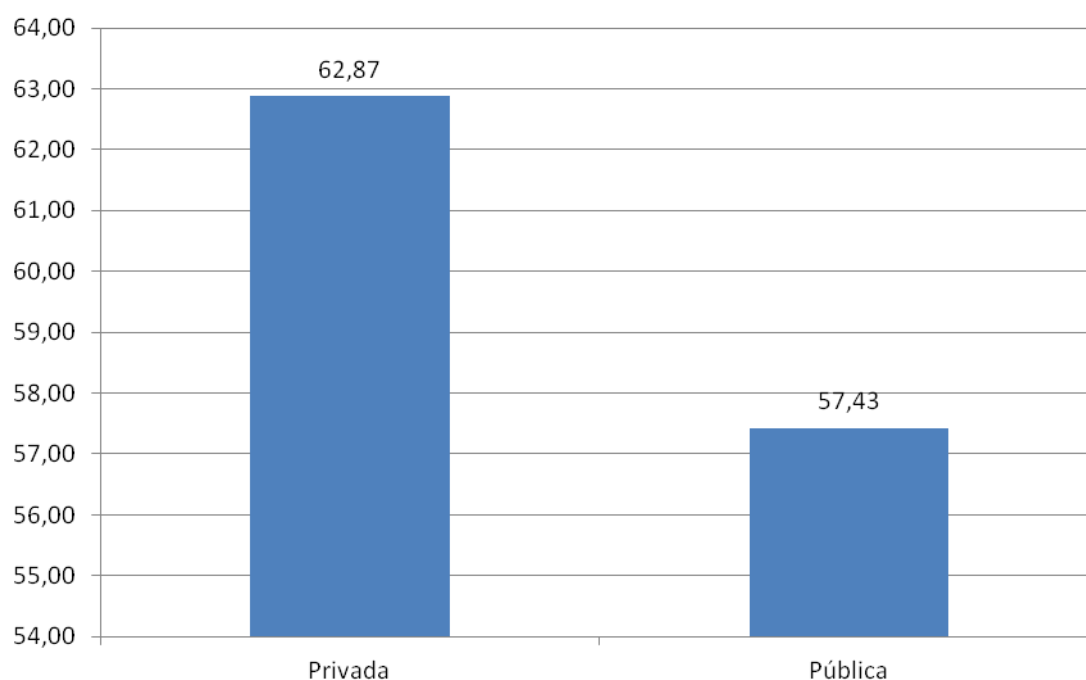


GRÁFICO 25 – INDICADOR DO USO ANTERIOR DA ÁREA DOS *RESORTS* PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* da variável uso anterior como área pública apresentam um percentual de aproximadamente 5% inferior aos *resorts* da variável uso anterior como área privada, segundo o (GRÁFICO 25).

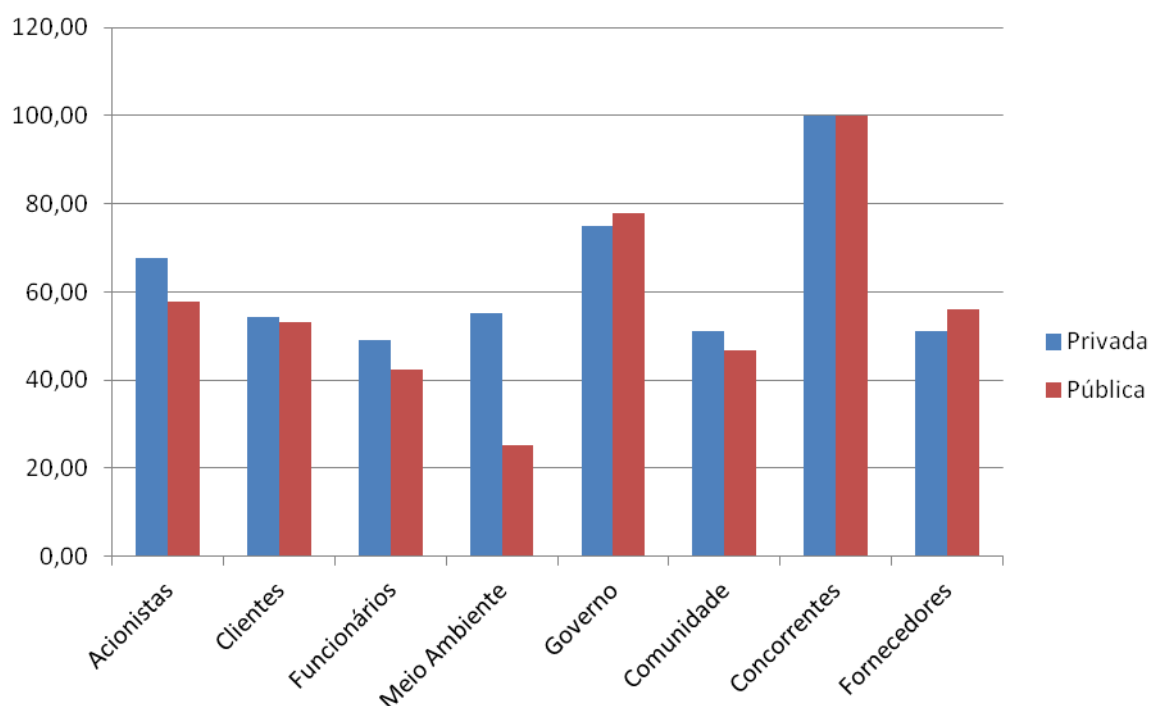


GRÁFICO 26 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Da mesma forma que nos quesito tamanho da área, também aqui verificou-se em relação ao *stakeholder* concorrente o atendimento de 100% dos itens pesquisados. Verifica-se uma discrepância acentuada no (GRÁFICO 26), com respeito ao *stakeholder* meio ambiente quanto às ações de RSE entre *resorts* com uso anterior do terreno como propriedade privada ou pública: ocorre acentuado percentual de diferença, para menos, em relação ao *resort* de origem pública. A única variável, no tocante aos *stakeholders*, em que a origem pública apresenta percentuais superiores à privada é na variável governo. Ou seja, a privatização não contribuiu para um projeto de *resort* que promovesse altos percentuais de ações de RSE, exceto para o próprio governo, detentor anterior do terreno.

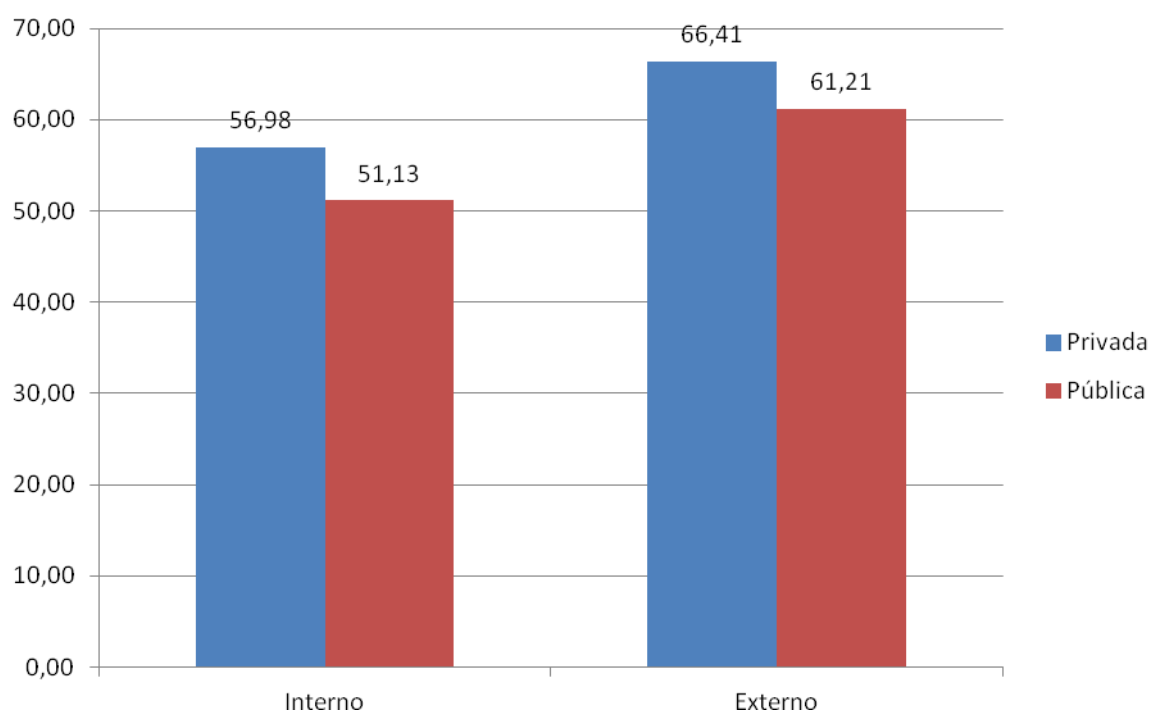


GRÁFICO 27 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Quanto à variável ambientes, ela se comporta de forma similar. Em ambos os casos o percentual de ações de RSE dos *resorts* com áreas de propriedade anterior privada foi aproximadamente 7% superior aos de uso anterior público. Também em ambos os casos, tanto na variável uso anterior público quanto privado, houve um percentual de 10% acima para as ações de RSE no ambiente externo, de acordo com o (GRÁFICO 27).

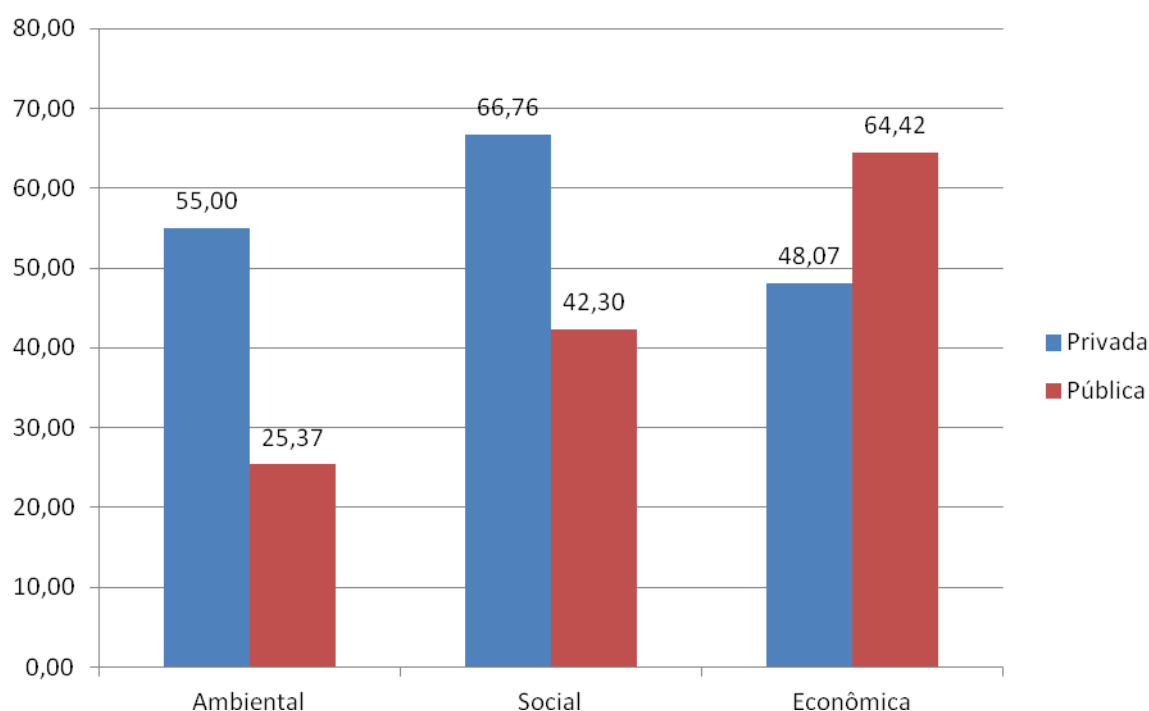


GRÁFICO 28 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO POR USO ANTERIOR DA ÁREA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Somente na dimensão econômica o *resort* com a variável área de propriedade anterior pública obteve um percentual de ações de RSE superior àquele com a variável área de propriedade anterior privada. No tocante à dimensão ambiental, a diferença, para mais, do percentual dos *resorts* de origem em propriedade privada é de aproximadamente 30% (GRÁFICO 28).

Como pode ser observado no (GRÁFICO 25), identifica-se um percentual de 5% a mais de ações de RSE para a variável privada em relação à pública. Como identificado (SOUZA, 2005), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012), a maior parte das terras eram de propriedades privadas antes do estabelecimento dos *resorts*, o que contraria conclusões de pesquisas anteriores sobre a privatização, pelos *resorts*, dos recursos naturais existentes nessas áreas (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Entretanto, os dados apresentados nos (GRÁFICO 27), (GRÁFICO 28) e (GRÁFICO 28) corroboram o fato de que a privatização da área pública não resulta em mais ações de RSE, como deveria acontecer, já que a área que deu origem aos *resorts* era anteriormente de acesso público, e tal prática deveria ser continuar nas ações dos projetos ali

realizados (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). O (GRÁFICO 26) aponta para resultados pouco expressivos no percentual de ações de RSE realizadas nas variáveis *stakeholders* funcionários, ambiente e comunidade, todos com percentuais inferiores a 50%. Foi identificado baixíssimo percentual de ações de RSE na variável dimensão ambiental. Apesar dos percentuais positivos nas variáveis dimensão econômica e *stakeholder* governo, há que se observar o resultado que uma área pública proporciona às variáveis que deveriam se beneficiar dela, como os *stakeholders* meio ambiente, comunidade e funcionários e as dimensões ambiental e social.

Os *resorts* oriundos de áreas públicas são resultado de processos licitatórios para uso dessas áreas para fins turístico-hoteleiros, com direcionamento para o desenvolvimento de organizações privadas tipo *resorts*. Observa-se, no entanto, que tal prática foi resultado de projetos desenvolvidos em todo o Brasil na segunda metade do século XX, com o objetivo de tornar produtivas certas áreas (BENTES; VELOSO, 2013). Um dos direcionamentos destes projetos levou, na época, à opção por *resorts* pela premissa de se buscarem setores menos impactantes em relação a questões ambientais (VIDAL, 2010), (PEREIRA, 2009), (ANDRADE; SILVA; BARBOSA, 2010), (BENTES; VELOSO, 2013). Não se cobravam nem fiscalizavam propostas de ações proativas de ordem ambiental, sociocultural ou econômica (PEREIRA, 2009), (ANDRADE; SILVA; BARBOSA, 2010), (VIDAL, 2010), (BENTES; VELOSO, 2013). Os *resorts* que usaram o espaço público para fins empresariais cumpriram o que estava previsto no processo licitatório, atendo-se a isso, não demonstrando, segundo a pesquisa, interesse em ser proativos, o que não resulta em postura ilegal, mas apenas desatualizada, se for tomada como referência a gestão com base em RSE.

O poder público não deve ceder somente as áreas para projetos público/privados, mas como parte desses projetos deve propor ações de melhoria contínua na área cedida, ao longo do período de duração da cessão. Cabe, então, ao poder público a responsabilidade e o poder legal de determinar parâmetros para as organizações privadas que venham a ser implementadas (GOMES, 2009). Evitar-se-ia desta forma, em certas relações sociais, um

agente público atuando de forma omissa, causando relações sociais assimétricas e conflituosas (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012). Mas, para que se efetive tal procedimento, há necessidade de monitoria e controle dos *stakeholders* e das respectivas relações sociais (AHMED, 2001), (SCALON, 2007), (ISMAIL; KHALIL, 2010). Da mesma forma, a organização e o acompanhamento dos critérios para que se programem não só os *resorts*, mas todos os *stakeholders* envolvidos no projeto público/privado, de forma a se atualizar conforme a dinâmica histórica de cada área (TORRES; MOMSEN, 2005), (ISMAIL; KHALIL, 2010). É fundamental, também, ter estrutura para que se façam cumprir os projetos aprovados, com vistas a não negligenciá-los após aprovados, o que foi observado em vários deles (SANTOS NETO, 2003); (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012). Deve-se desenvolver, para a elaboração dos projetos uma estrutura de geração de dados que possibilite critérios claros e precisos em todo o processo, visando sanar a ausência de dados sobre os *resorts* (DRABECK, 2000), (ROSA; TAVARES, 2002), (MATTO, 2007). Práticas como as observadas neste estudo, visão parcial dos fatos observados da parte de estudos anteriores realizados sobre os *resorts*, servem de base para outras pesquisas que visem a contribuir não só na esfera acadêmica quanto na prática do que efetivamente acontece no mundo real.

6.3.5 A Influência da Área de Reserva dos *Resorts*

Neste momento a área de reserva dos *resorts* é tomada como variável independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Os *resorts* estão sendo analisados com base na existência ou não de uma área de reserva e no tamanho da mesma (m²). Tal abordagem também vem ao encontro do discutido anteriormente sobre a privatização e/ou a limitação de acesso aos recursos naturais (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). As áreas de reserva existentes tinham uso anterior privado. Serão apresentados os dados relativos à variável em formato de gráficos de barras, com as respectivas explicações (GONÇALVES, 1978),

(CRESPO, 1996). A partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

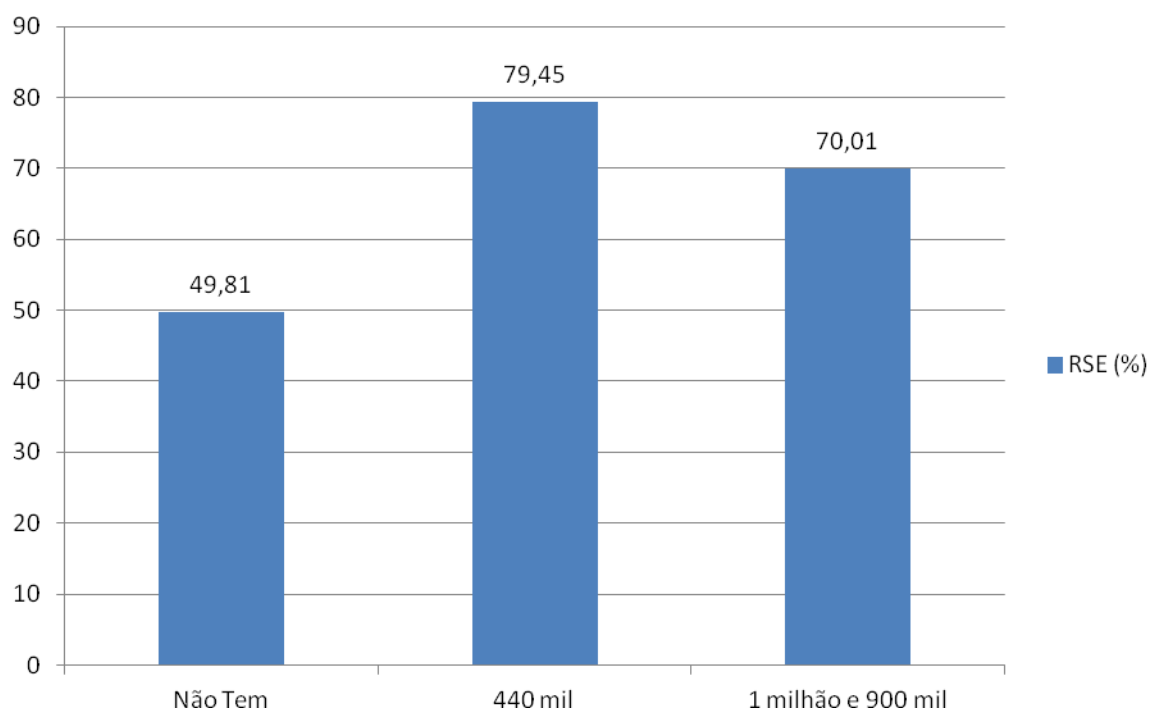


GRÁFICO 29 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA DE RESERVA DOS *RESORTS* PESQUISADOS (m²).
 FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* que possuem áreas de reserva apresentam maior percentual de ações de RSE do que os que não as possuem. Ou seja, segundo o (GRÁFICO 29), os *resorts* com áreas de reserva possuem em média 70% de suas ações de RSE efetivadas. Já a média do que não as possuem é inferior a 50%.

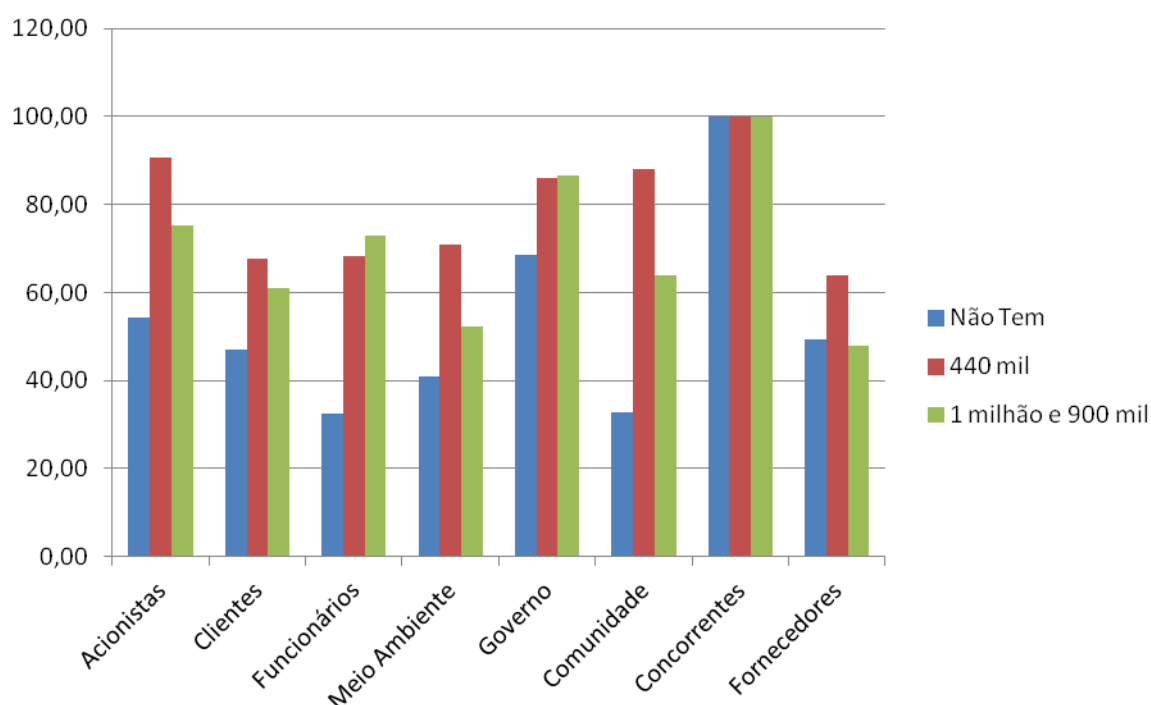


GRÁFICO 30 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR ÁREA DE RESERVA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Conforme já apresentado em relação ao *stakeholder* concorrente, indiferentemente da existência e do tamanho da área do *resort* pesquisado, pelas ações terem sido coordenadas pela ABR, também em relação a esta variável todos atendem a 100% dos itens pesquisados. No tocante ao *stakeholder* fornecedores é o único caso da variável *stakeholder* em que o percentual no *resort* com área de reserva é igual ou inferior ao *resort* sem área de reserva.

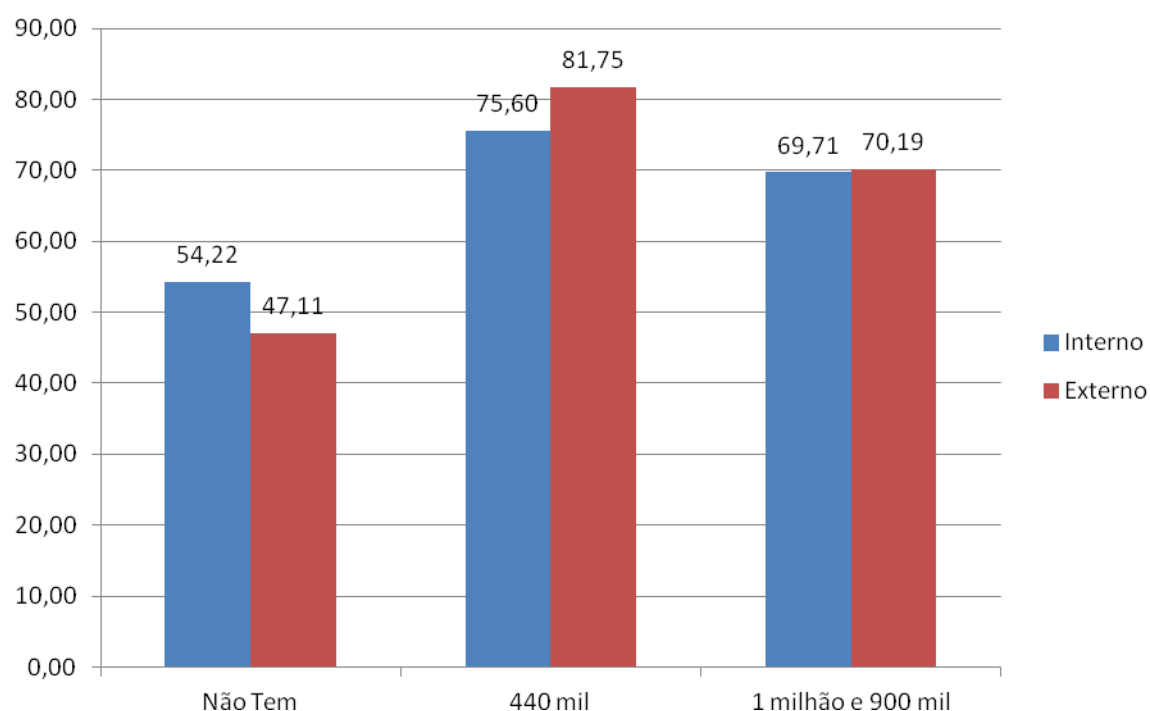


GRÁFICO 31 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE POR ÁREA DE RESERVA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* com área de reserva possuem em ambos os ambientes um percentual de ações de RSE superior aos *resorts* sem área de reserva. De acordo com o (GRÁFICO 31), o *resort* com área de reserva possui, indiferentemente do ambiente, um percentual de ações de RSE em média 20% superior aos que não a possuem.

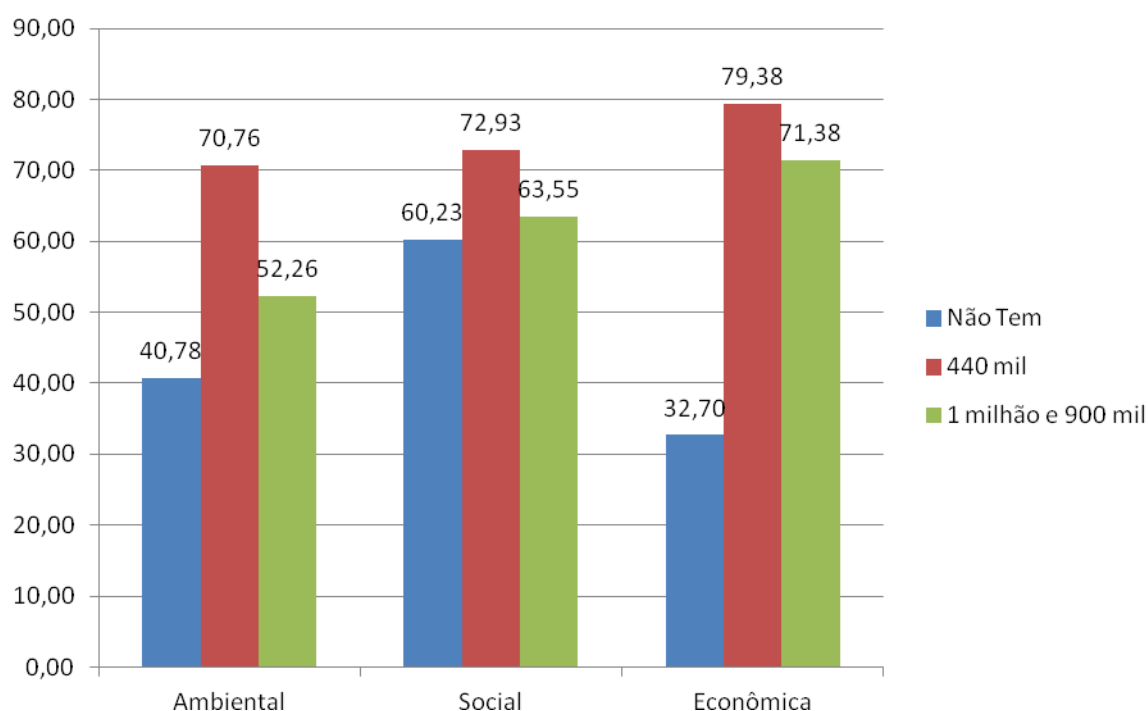


GRÁFICO 32 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE
ÁREA DE RESERVA DOS RESORTS PESQUISADOS (m²).

FONTE: O autor, 2013.

O fato de possuir área de reserva demonstra no tocante às variáveis dimensões da sustentabilidade, que ela contribui para um cenário positivo, com todas as dimensões com ações de RSE de no mínimo 50%, conforme o (GRÁFICO 32). O fato de não possuir área de reserva não influenciou nos percentuais de ações de RSE em relação à dimensão social, mas influenciou na dimensão econômica, com percentuais de aproximadamente 60% e 30%, respectivamente. Contraditoriamente, não se pode afirmar que possuir mais área de reserva contribua para que se tenham mais ações de RSE em relação à dimensão ambiental, como se verifica no (GRÁFICO 32), em que o *resort* com maior área apresenta um percentual de pouco mais de 52% de ações de RSE.

Não se pode atribuir uma correlação direta entre a variável área de reserva e as ações de RSE em geral, e menos ainda em relação ao *stakeholder* meio ambiente ou à dimensão ambiental. Há, no entanto, contribuição positiva para a proteção de áreas verdes, visto que as áreas de reserva nestes dois casos são legalmente constituídas, ou seja, áreas de proteção ambiental vitalícia, segundo a legislação brasileira (SOUZA; BAHL,

2011; 2013), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012). Isso contraria algumas pesquisas que buscam demonstrar que ações de RSE não contribuem com ações efetivas para o *stakeholder* meio ambiente ou para com a dimensão ambiental, uma vez que neste caso as áreas privadas de propriedade dos *resorts* continuam privadas, mas protegidas por lei, com contribuição para toda a sociedade (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007). Isso não é uma regra, mas mostra que há exceções que precisam ser observadas, uma vez que estas ações contrariam a privatização de áreas naturais e a limitação do acesso a elas.

6.3.6 Influência do Setor e da Política dos *Resorts*

Neste momento a existência do setor e da política de RSE nos *resorts* é tomada como variável independente para a análise das ações de RSE (DENCKER; DA VIÁ, 2002). A variável setor de RSE e a variável política de RSE foram dispostas no instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) de forma isolada, mas nos *resorts* pesquisados elas se comportaram de forma coincidente. Visto que os resultados seriam similares, elas são analisadas de forma integrada. Até porque não houve como identificar se a política é resultado da existência do setor ou vice-versa. As áreas de reserva eram anteriormente de propriedade privada. Serão apresentados os dados relativos à variável em formato de gráficos de barras (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996), e a partir da apresentação dos gráficos será realizada a análise dos dados.

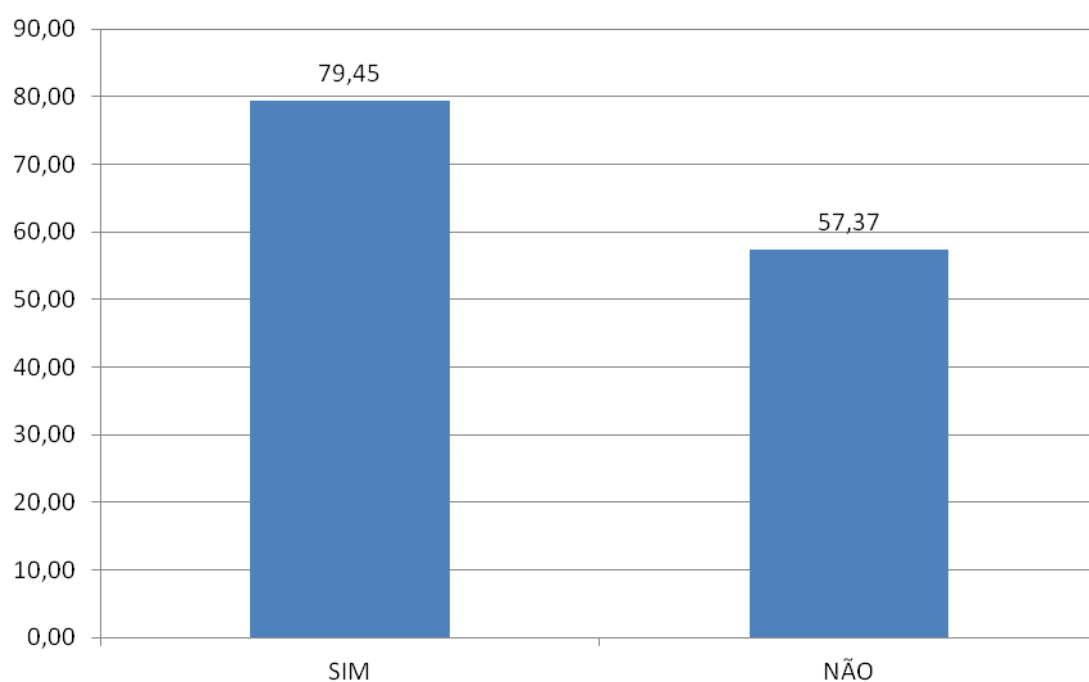


GRÁFICO 33 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE EM *RESORTS* COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).

FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* com setor e política de RSE apresentam em média um percentual de aproximadamente 20% a mais de ações de RSE que os *resorts* sem um setor de RSE estruturado na empresa (GRÁFICO 33).

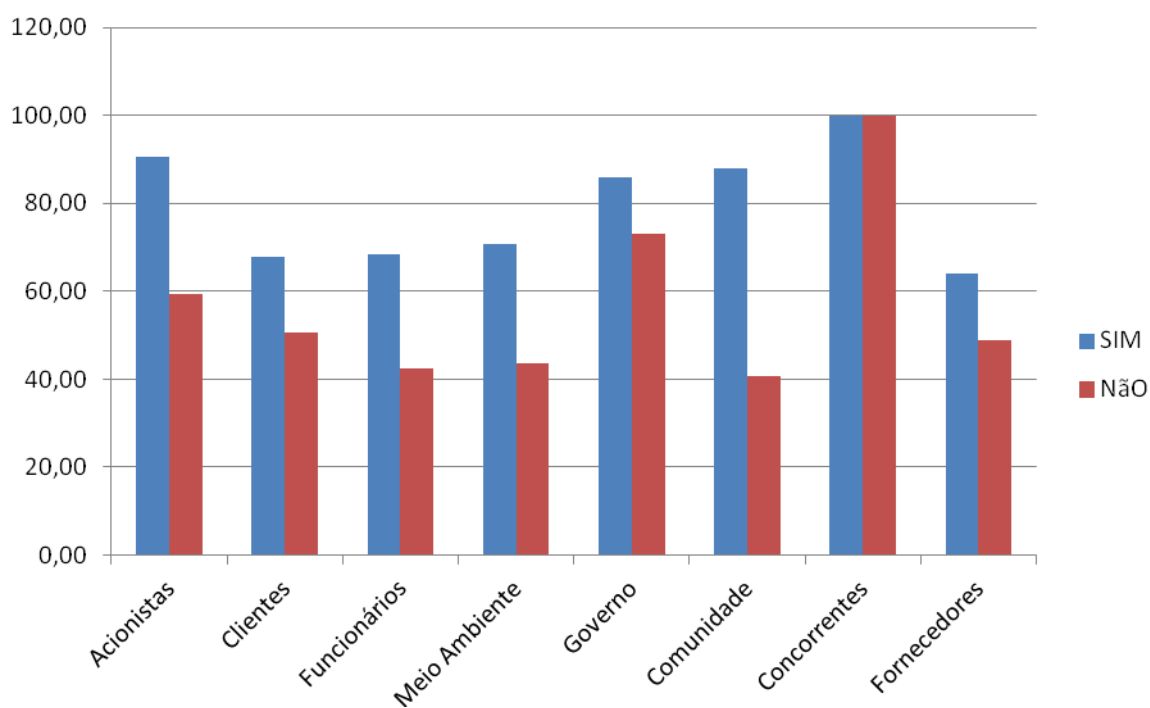


GRÁFICO 34 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR *STAKEHOLDER* NOS *RESORTS* PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).
 FONTE: O autor, 2013.

Conforme já verificado em relação ao *stakeholder* concorrente, indiferentemente da existência ou não de setor ou de política de RSE nos *resorts* pesquisados, pelas ações terem sido coordenadas pela ABR, todos atendem a 100% dos itens pesquisados. O *stakeholder* comunidade é o que apresenta maior discrepância entre as variáveis analisadas. Segundo o (GRÁFICO 34), ele apresenta uma diferença de mais de 40% a favor dos *resorts* que possuem setor e política de RSE. Outro aspecto significativo a ser considerado é o fato de que os *resorts* que possuem setor e política de RSE atingem em todos os *stakeholders* pesquisados um percentual de no mínimo 60% das ações de RSE.

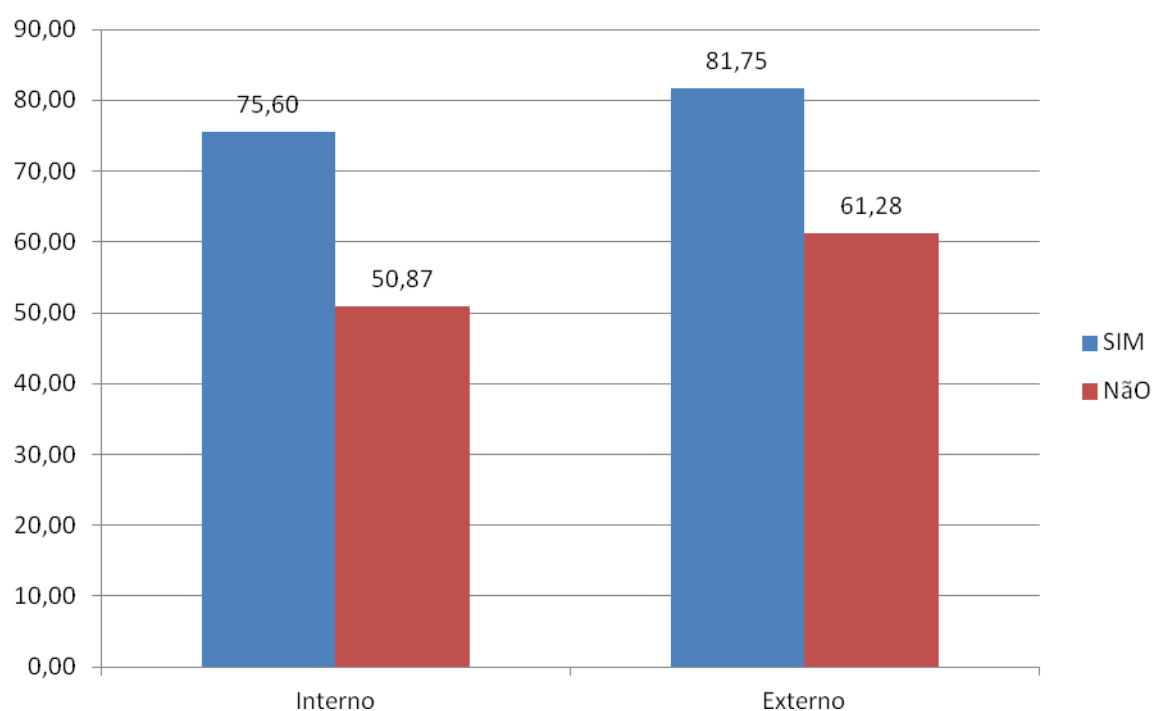


GRÁFICO 35 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE NOS *RESORTS* PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).
 FONTE: O autor, 2013.

Os *resorts* com setor e política de RSE possuem sobre os outros um percentual médio de mais de 20% em ambos os ambientes. E em ambos os

ambientes apresentam um percentual extremamente elevado - no mínimo 75% - de ações de RSE (GRÁFICO 35).

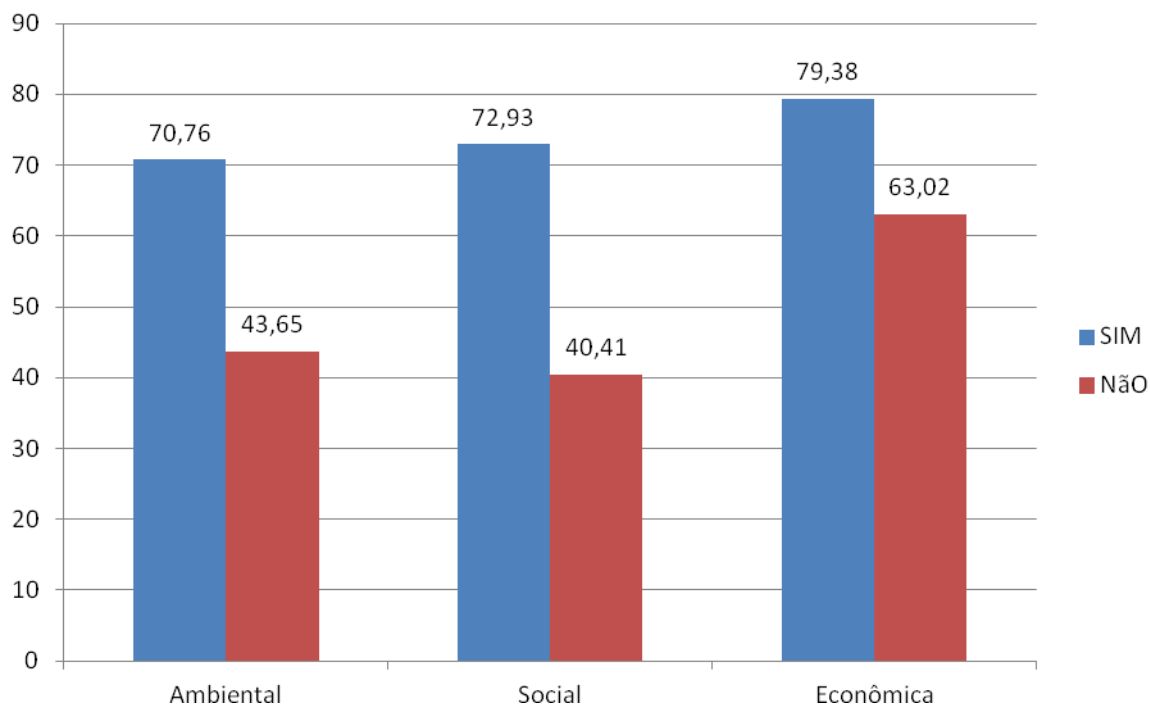


GRÁFICO 36 – INDICADOR DE AÇÕES DE RSE POR AMBIENTE NOS *RESORTS* PESQUISADOS COM SETOR E POLÍTICA DE RSE (%).
FONTE: O autor, 2013.

Cabe destacar que, apesar da diferença de ações de RSE por dimensões entre os *resorts* que possuem setor e política de RSE, na dimensão econômica identifica-se a menor diferença. As dimensões ambiental e social, nos *resorts* sem setor e política de RSE, apresentam em média um percentual de 40% de ações (GRÁFICO 36). Os *resorts* com setor e política de RSE apresentam em todas as dimensões da sustentabilidade um elevado percentual de ações de RSE, com mínimo de 70%.

As ações de RSE devem ser realizadas de forma equânime para com os *stakeholders* que possuem relação com um *resort*. Esta pesquisa aponta, conforme (GRÁFICO 36), o resultado mínimo não inferior ao percentual de 60% das ações realizadas nos *resorts* com setor e política de RSE, o que demonstra uma distribuição para com todos os *stakeholders* que possuem relação com o *resort*. Tal aspecto confirma estudos anteriores que defendem que as ações de RSE nas relações de uma organização devem ser para todos (BURKE;

LOGSDON, 1996), (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997), (CORREA; FLYNN; AMIT, 2004), (CAMPBELL, 2007), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), já que todos os *stakeholders* envolvidos têm interesses e buscam seus respectivos objetivos, dentro de suas singularidades (GARRIGA; MELÉ, 2004), (STERNBERG, 2010). Isso demonstra que as políticas de RSE implementadas estão, embora não de forma efetiva em sua totalidade, atingindo seus objetivos (ALDRICH; PFEFFER, 1976), (AGUILERA *et al*, 2007), (KEMPER; MARTIN, 2010), (CARROLL; SHABANA, 2010), (ABNT, 2010; 2012), (FREEMAN; MCVEA, 2012). Respeitam desta forma todas as partes afetadas (DAVIS, 1960), (JEURISSEN, 2004), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), como uma prática internalizada na empresa (PORTER; KRAMER, 2006), (IDTF, 2008), (ISO, 2009), (ABNT, 2010; 2012). Apesar da lacuna de 40% no percentual de ações que poderiam ser realizadas, a homogeneidade na forma que elas ocorrem demonstra uma postura singular no tocante à distribuição das ações de RSE, nas diversas relações dos *resorts* para com todos os seus *stakeholders*.

As relações de um *resort* ocorrem em ambos os ambientes com as quais elas interagem no cotidiano de suas práticas – interno e externo (BURKE; LOGSDON, 1996), (GARRIGA; MELE, 2004), (CAMPBELL, 2007). Neste estudo observou-se que nos dois ambientes os *resorts* com setor e política de RSE apresentaram um percentual elevado de ações de RSE, com um mínimo de 75%. Estes dados demonstram uma harmonia nas ações realizadas, tanto no ambiente interno quanto no externo (MARREWIK, 2003). Esta postura contribui para uma maximização das ações de RSE desenvolvidas pelos *resorts* (GARRIGA; MELE, 2004), (AGUILERA *et al*, 2007), (CAMPBELL, 2007), (FREEMAN; MCVEA, 2012). O desenvolvimento de ações conjuntas, no tocante aos ambientes, contribui para o respeito às externalidades, é uma efetiva internalização das ações de RSE (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (BELTRATTI, 2005), (NÚÑEZ; CORREA; VAN HOOFF, 2010), (ARORA; DHARWADKAR, 2011). Ambos os ambientes compõem a esfera de atuação e de relações de um *resort* (AGUILERA *et al*, 2007). Os que possuem um setor e uma política de RSE demonstram que estas estruturas contribuem para que a

gestão seja integrada e sistematizada o suficiente para cobrir ambos os ambientes, de forma equânime e com elevado percentual de efetividade.

Uma política é um documento que seja adequado para relações com todos os *stakeholders*, nos ambientes e nas três dimensões da sustentabilidade e suas mais variadas possíveis relações. Observou-se neste estudo que os *resorts* com setor e com política de RSE apresentaram, em todas as dimensões da sustentabilidade, um elevado percentual de ações de RSE, com um mínimo de 70%. Pelo que se pode perceber, a existência de um setor e de uma política de RSE está efetivamente servindo de referência para as relações em todas as dimensões (DAVIS, 1960), (BURKE; LOGSDON, 1996), (FREEMAN; VELAMURI, 2005), (PORTER; KRAMER, 2006), (JAMALI; SAFIEDDINE; RABBATH, 2008), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL SHABANA, 2010), (STERNBERG, 2010). A implantação de uma política e de um setor de RSE deve ser voltada a sua efetiva operacionalização e integração, respeitando as particularidades dos *stakeholders*, dos ambientes e das dimensões, buscando atingir resultados efetivos, como os observados nos (GRÁFICO 34), (GRÁFICO 35) e (GRÁFICO 36). Tendo em função desta efetiva implantação e integração, atingido um desempenho adequado no tocante a ações de RSE para os objetivos das partes envolvidas (BERRY; RANDINELLI, 1998). Os resultados mostram que a implementação de um setor e de uma política de RSE contribui concreta e efetivamente para um diferencial no percentual de ações de RSE nas relações de um *resort*, em todas as variáveis analisadas.

6.3.7 Motivação para as Ações de RSE

Neste momento a motivação para as ações de RSE nos *resorts* é tomada como variável independente para sua análise (DENCKER; DA VIÁ, 2002). A variável motivação para as ações de RSE e as análises são o resultado da tabulação estatística de variáveis observadas *in loco*, em relação ao conjunto de ações analisadas. Esta motivação não se aplica de forma isolada a uma ou outra ação, visto que não foi o objetivo deste instrumento de pesquisa. Serão apresentados os dados relativos a esta variável em formato de

gráficos de setores e de linhas (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996) e a partir da apresentação será realizada a análise dos dados. As variáveis sobre as motivações para ações de RSE são apresentadas em 4 momentos: o primeiro é uma apresentação geral das motivações em relação a todas as ações de RSE pesquisadas; o segundo, a motivação dos *stakeholders* pesquisados; o terceiro momento, as motivações analisadas segundo os ambientes de uma organização e o quarto, a motivação de acordo com as ações de RSE por dimensões da sustentabilidade.

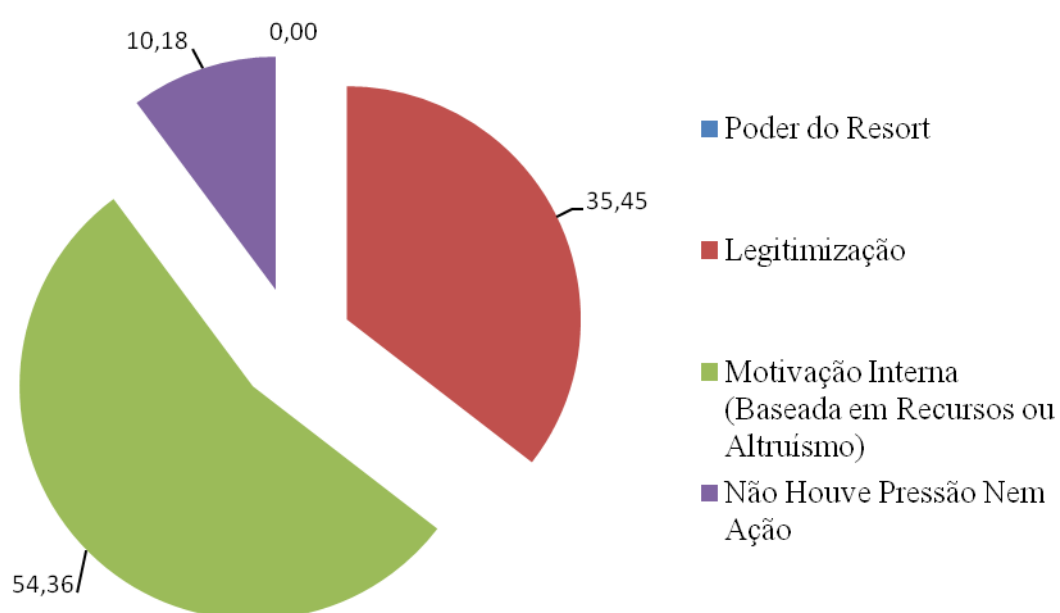


GRÁFICO 37 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS RESORTS PESQUISADOS (%).

FONTE: O autor, 2013.

Aproximadamente 90% das ações de RSE nos *resorts* foram realizadas com base ou em motivações internas ou como ações de legitimização. Praticamente 55% destas ações foram realizadas por motivos internos, de acordo com o (GRÁFICO 37). Estas motivações baseadas em recursos são as características que têm se destacado em estudos internacionais como as principais justificativas para a realização de ações de RSE da parte dos meios de hospedagem (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2007), (GARAY; FONT, 2011), principalmente em *resorts*, pelas características como meios de hospedagem

de grande porte (CHON, SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011), (RICHARD; BACON, 2011), (BREY, 2011). Identificaram-se também nessa motivação interna, conforme o (GRÁFICO 37), razões altruísticas, corroborando estudos anteriores (EL DIEF; FONT, 2010a), (GARAY; FONT, 2011), (FONT; GARAY, 2012). Compondo parte das motivações das ações - aproximadamente 35% - encontra-se a legitimização. Fato tradicional nas ações de RSE, que com o uso de estratégias de comunicação reforçam a legitimidade dos *stakeholders* (DAVIS, 1960), (BOWEN, 1953 *apud* CARROL, 1999), (EL DIEF; FONT, 2010b). Compreender as efetivas razões que motivam as ações de RSE de determinadas organizações privadas, neste caso os *resorts*, é um aspecto básico para que se possam tomar decisões considerando como se dão de fato as relações entre as partes.

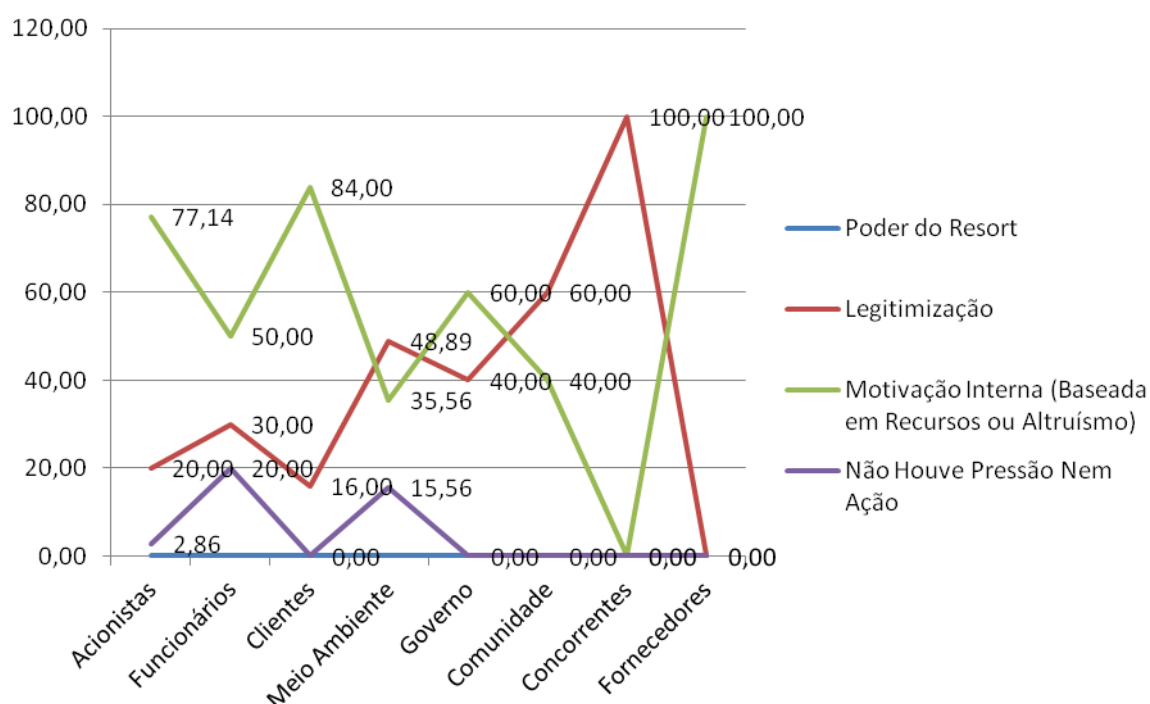


GRÁFICO 38 – MOTIVAÇÃO PARA ADOPTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS RESORTS PESQUISADOS POR *STAKEHOLDER* (%).
FONTE: O autor, 2013.

As posturas das empresas, quanto às ações de RSE, são motivadas por diversas razões, e todas buscam atingir os objetivos a que se propuseram (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (GARRIGA; MELE, 2004). Conforme observado nos (GRÁFICO 23), (GRÁFICO 27), (GRÁFICO 30) e (GRÁFICO 34), em relação

às ações de RSE para com o *stakeholder* concorrentes, mostram-se justificadas, conforme o (GRÁFICO 38), com base na legitimização em 100% das mesmas. Observou-se ao longo deste estudo que as ações identificadas são coordenadas pela ABR, para com todos os concorrentes, e que a participação se dá, apesar da resistência para certos projetos, por entender que atuar com o *stakeholder* concorrentes é uma forma de maximizar a busca pelos objetivos (FREEMAN, 1994), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (ARORA; DHARWADKAR, 2011), (GARRIGA; MELE, 2004). Aceitar realizar as ações de RSE pressupõe certas parcerias para a busca dos objetivos (ÁLVAREZ GIL; JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (CHAN; HO, 2006). Reconhecer os demais *resorts* como concorrentes é admitir que são necessários para o alcance dos objetivos, mesmo que seja preciso atuar com o concorrente.

Reconhecer o fornecedor como *stakeholder* e desenvolver ações de parceria demonstrou ser necessário para busca de competitividade por parte dos *resorts* pesquisados. De acordo com o (GRÁFICO 38), a motivação interna responde por 100% das ações de RSE realizadas pelos *resorts* para os fornecedores. Práticas como essas são observadas como ações que contribuem para a busca de um desempenho empresarial diferenciado (JONES, 1995), (GARRIGA; MELE, 2004), (CAMPBELL, 2007). Esta busca pela parceria acontece principalmente em função das relações desenvolvidas com os fornecedores locais (BOHDANOWICZ, 2006), (FONT, 2008). Observou-se, conforme o Apêndice I, a existência de relações com fornecedores que desenvolvem algum tipo de ação ambiental, social ou cultural (BOHDANOWICZ, 2006), (GARAY; FONT, 2011). O *stakeholder* fornecedores é, de fato, entendido como parte do processo para que o *resort* se destaque competitivamente perante o mercado em que atua.

O *stakeholder* cliente é o sujeito de ações de RSE que buscam não só melhorar a imagem como também contribuir para o aumento da competitividade dos *resorts* (GARRIGA; MELE, 2004), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Pelo (GRÁFICO 38) observa-se que as motivações internas respondem por 84% das ações de RSE desenvolvidas pelos *resorts* para os clientes. Ressalta-se que, pelas singularidades do produto turístico *resort*, os clientes são identificados tanto no

ambiente interno quanto no externo (BENI, 1998), (CHON; SPARROWE, 2003), (ANDRADE, 2011), (BREY, 2011), (BSH, 2008; 2011). As ações de RSE identificadas para os *stakeholders* clientes com base na motivação interna se enquadram tanto no ambiente interno (APÊNDICE A), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (PORTNEY, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 120), (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), (GARAY; FONT, 2011), quanto no ambiente externo (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (PORTNEY, 2008), (BOHDANOWICZ, 2009), (LYON; MAXWELL, 2007), (REINHARDT; STAVINS; VIETOR, 2008), (GARAY; FONT, 2011). Ressalte-se que ações para com o *stakeholder* cliente podem vir a ser desenvolvidas com o objetivo de gerir emoções para com o produto recebido (PORTNEY, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010). Essas ações buscam apresentar para esse *stakeholder* a impressão de um *resort* com serviços considerados confiáveis, honestos e de qualidade (GARRIGA; MELE, 2004), (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2001, p. 120). Compreender quem são os clientes e como as ações de RSE desenvolvidas os afetam é gerir as relações entre as partes compreendendo de fato todo o potencial de interação.

As ações do *stakeholder* acionistas demonstram ser resultado da busca pela otimização dos recursos da empresa por eles gerida. Segundo o (GRÁFICO 38), 77,14% das ações de RSE desenvolvidas pelos acionistas são motivadas por razões internas. Os *stakeholders* acionistas, até pela responsabilidade direta que possuem na organização privada, neste caso os *resorts*, buscam uma gestão mais profícua para a empresa (GILLAN, 2006), (RABBATH, 2008), (BELTRATTI, 2005), (STERNBERG, 2010). Uma forma de atuar é através da realização de ações de RSE para todos os demais *stakeholders*, com os quais têm relações motivadas por razões baseadas na redução de custos, na competitividade e na imagem da empresa (GARRIGA; MELE, 2004), (HILLENBRAND; MONEY, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). Observou-se, ainda, que parte dos 77,14% das ações de RSE realizadas, teve motivações altruísticas (EL DIEF; FONT, 2010a), (GARAY; FONT, 2011), (FONT; GARAY, 2012). Da parte do *stakeholder* acionista, a maioria absoluta das ações foram realizadas por motivações internas, e não necessariamente

por reconhecer um direito legítimo, como participante das relações desenvolvidas.

Quando se analisam os *stakeholders* governo e comunidade, percebe-se comportamento inversamente proporcional no tocante à motivação para a realização das ações de RSE. Nas ações realizadas para o *stakeholder* governo a motivação interna foi de 60%, segundo o (GRÁFICO 38). Tal fato, acredita-se, resulta da competitividade que as ações para com este *stakeholder* podem proporcionar e não necessariamente pelo reconhecimento do poder desse *stakeholder* (GARRIGA; MELE, 2004), (PORTER; KRAMER, 2006), (CAMPBELL, 2007), (GARAY; FONT, 2011), (SOUZA; BAHL, 2011). Por outro lado, as ações de RSE realizadas pelos *resorts* para com o *stakeholder* comunidade tiveram também 60% de motivação, mas com base na legitimização. Os 40% restantes foram inversamente distribuídos para com os dois *stakeholders* aqui tratados. Ou seja, reconhece-se o poder, os direitos e as atitudes do *stakeholder* comunidade como motivação para 60% das ações realizadas para ele (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (DAHLSTRUD, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Dois *stakeholders*, portanto, que geram nos *resorts* pesquisados motivações inversamente proporcionais, e cobram atenção para que se compreenda o porquê destas posturas (ANDRIOTIS, 2002), (BOHDANOWICZ; ZANKI-ALUJEVIC; MARTINAC, 2004), uma vez que ambos são fundamentais na gestão das relações na área de abrangência de um *resort*, com resultados que influenciam diretamente e de forma significativa nas operações diárias dessa empresa.

Os *stakeholders* funcionários são alvo de várias ações de RSE, principalmente em função da contribuição das ações para a organização privada promotora, e não necessariamente para os funcionários. Conforme o (GRÁFICO 38), observa-se que 50% das ações de RSE realizadas para os *stakeholders* funcionários tiveram como justificativa a motivação interna, e 30% a legitimização. Alguns estudos apontam que são comuns estas ações com base na motivação interna nas relações com os *stakeholders* funcionários, visto que elas contribuem efetivamente para a redução de custos (CAMPBELL, 2007), (LYON; MAXWELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010). E, mais especificamente no caso de meios de hospedagem, ações efetivas que

reduzem o consumo de energia elétrica e de recursos hídricos (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), (BOHDANOWICZ; MARTINAC, 2007), (KANG; LEE; HUH, 2010). Ações de RSE contribuem não só para a qualificação dos funcionários e para reduzir a rotatividade, mas também para um desempenho mais produtivo e eficaz (BOHDANOWICZ, 2006), (PORTNEY, 2008). Por outro lado, entendem-se os 30% de ações de RSE motivadas pela legitimização como ações realizadas pelo reconhecimento das obrigações legais e econômicas, dentro do contexto jurídico trabalhista no Brasil (FONT *et al*, 2012), (FONT; GARAY, 2012). Os funcionários são sujeitos às ações que a organização privada é obrigada, por força de lei, a reconhecer e realizar, ou as realiza porque proporcionam efetivo retorno. Não as realiza, entretanto, por entender como necessárias ou pelos benefícios que trazem para os *stakeholders* funcionários.

O *stakeholder* meio ambiente, pelas ações jurídicas na esfera ambiental e de apelo comercial, tem ações de RSE justificadas tanto por legitimização como por motivações internas (RESPONSABILIDADE, 2002; 2003; 2004; 2006; 2008; 2009; 2011), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). O estudo identificou que aproximadamente 50% das ações de RSE para com o *stakeholder* meio ambiente foram motivadas pela legitimização, e aproximadamente 35% foram realizadas com base em motivação interna. Muitas ações de legitimização são resultados de parcerias com Organizações Não Governamentais (ONGs), unidades de conservação e poder público, por reconhecer suas demandas em questões de ordem ambiental (ÁLVAREZ GIL; JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (CHAN; HO, 2006), (GARCIA *et al.*, 2006), (CARIONI; LOPES; PERES, 2012), (SOUZA; BAHL, 2011; 2013). Além disso, certas ações de RSE ocorrem motivadas pelo resultado positivo que possibilitam no campo mercadológico, não só para os *stakeholders* envolvidos diretamente, mas também para os demais, pelo aspecto “comercial” que o uso destas imagens possibilita para a competitividade (AYUSO, 2006), (SMERECNIK; ANDERSEN, 2011). Ou seja, além das questões de ordem jurídico-administrativa, reconhece-se o valor das ações de RSE para com o *stakeholder* meio ambiente para a competitividade das organizações privadas.

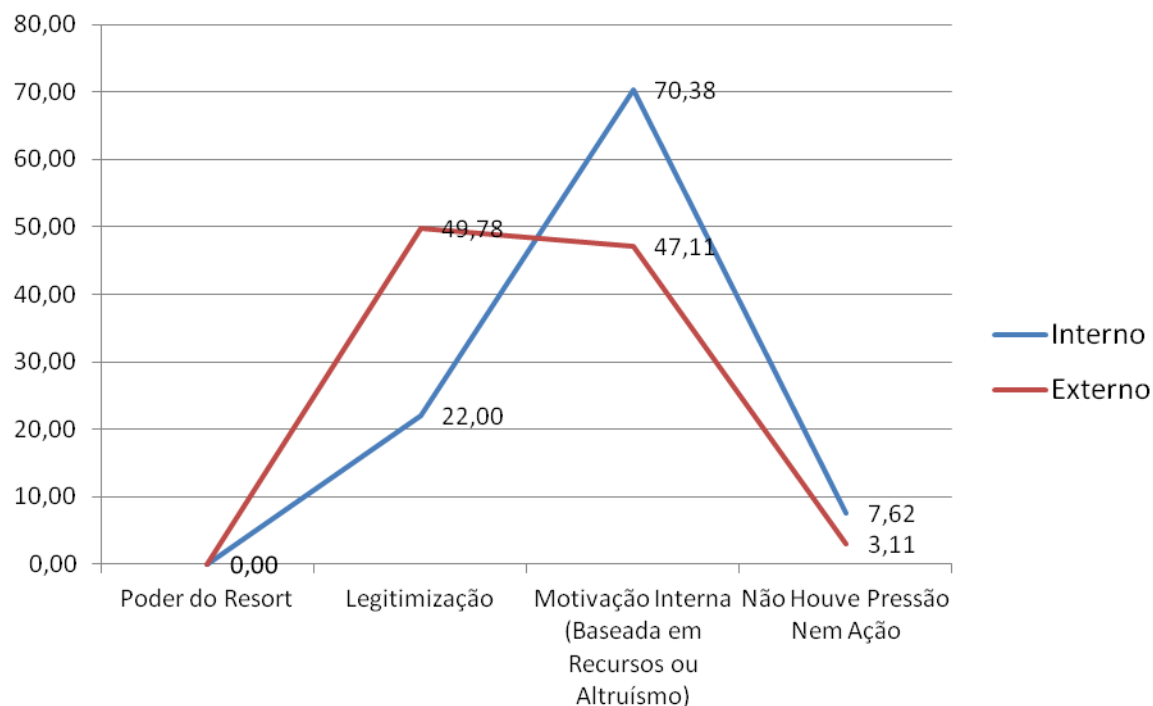


GRÁFICO 39 – MOTIVAÇÃO PARA ADOPTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS RESORTS PESQUISADOS POR AMBIENTE (%).

FONTE: O autor, 2013.

Enquanto o ambiente interno se destaca pela motivação interna, o ambiente externo demonstra um equilíbrio entre motivação interna e legitimização, no tocante às razões que justificam as ações de RSE que ali ocorrem. A motivação interna responde por mais de 70% das ações de RSE para o ambiente interno, enquanto para o ambiente externo a justificativa fica em torno de 50% para motivação interna e 50% para legitimização, de acordo com o (GRÁFICO 39). Questões relativas principalmente a custos justificam as ações que afetam o ambiente interno (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009), (LYON; MAXWELL, 2007). (PORTNEY, 2008), (CARROLL; SHABANA, 2010). Quanto ao ambiente externo, ficam divididas tanto entre as ações de RSE que se justificam por questões de custos, competitividade e imagem da empresa, quanto pelo reconhecimento dos direitos de posicionamento dos *stakeholders* desse ambiente (GARRIGA; MELE, 2004). Cabe, ainda, pesquisar as ações de forma individualizada, para compreender as respectivas motivações e influências para as organizações privadas pesquisadas.

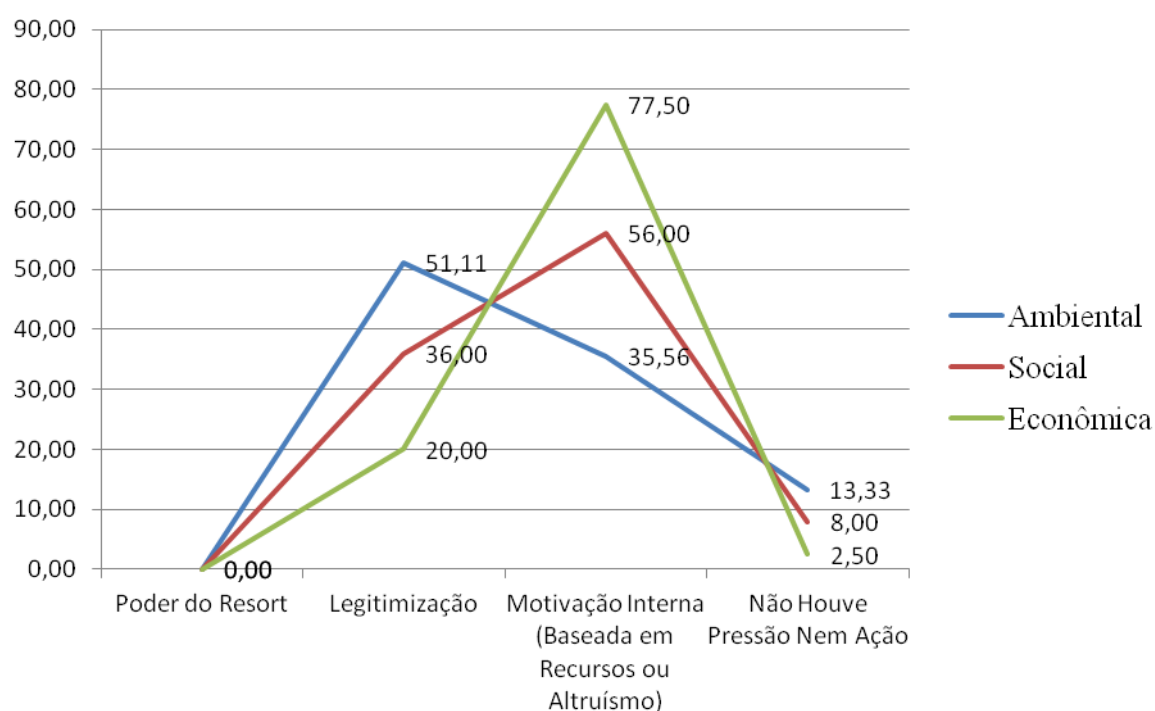


GRÁFICO 40 – MOTIVAÇÃO PARA ADOTAR AÇÕES DE RSE NAS RELAÇÕES NOS RESORTS PESQUISADOS POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE (%).
 FONTE: O autor, 2013.

A dimensão econômica da sustentabilidade tem aproximadamente 80% das suas ações justificadas pela motivação interna. Os custos, a competitividade e a melhoria da imagem para melhor desempenho são as razões para 77,50% das ações de RSE identificadas nos *resorts* pesquisados. Ações voltadas para redução de custos confirmam inúmeros estudos que identificam a prática como sendo um motivador importante para realização de ações de RSE em várias organizações privadas, e vários meios de hospedagem pesquisados (AYUSO, 2006), (AYUSO, 2007), (CAMPBELL, 2007), (LYON; MAXWELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010), (PORTNEY, 2008), (BOHDANOWICZ, 2005; 2006; 2009). As ações são tanto voltadas diretamente para a redução de custos, quanto para a contribuição que podem trazer para a competitividade das organizações privadas (GILLAN, 2006), (GARRIGA; MELE, 2004), (PORTER; KRAMER, 2006), (CAMPBELL, 2007) (PORTNEY, 2008), (STERNBERG, 2010). Ainda, o uso da imagem das ações de RSE pode ser positivo na redução de custos relacionados aos recursos energéticos, em face das tendências atuais de gestão racional de recursos como água e energia elétrica (SHIMING; BURNETT, 2002), (DENG, 2003),

(BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (DALTON; LOCKINGTON; BALDOCK, 2008), (BONILLA PRIEGO; AVILÉS PALACIOS, 2008), (GARAY; FONT, 2011), (FONT *et al*, 2012). As ações nesta dimensão estão sendo desenvolvidas não só para atingir resultados imediatos, mas, em muitos casos, para obter resultados em médio e em longo prazo (AYUSO, 2006), (AYUSO, 2007). Outro ponto fundamental é o fato de, mesmo a relação não sendo direta, possuir fortes indícios de poder converter-se em ações de RSE com resultados positivos específicos de ordem financeira, além de econômica (FREEMAN, 1994), (CAMPBELL, 2007), (CARROLL; SHABANA, 2010).

As questões de ordem ambiental ainda são vistas como obrigações, ou seja, são realizadas pelo poder que se coloca nas relações que se enquadram nessa dimensão. Nela, aproximadamente 50% das ações de RSE foram motivadas pela legitimização como, por exemplo, com o *stakeholder* meio ambiente. Em 13,33% das situações pesquisadas não houve ação de RSE. Quando se observa que aproximadamente 15% das ações de RSE não tiveram participação dos *resorts*, pode-se argumentar que é um percentual relativamente pequeno. Mas a ausência de informações nesta área faz questionar o quão impactantes seriam estes 15% para com todos os *stakeholders* envolvidos, direta ou indiretamente, nas relações (FREEMAN, 1994), (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (GARRIGA; MELE, 2004), (BLACKBURN, 2007), (CAMPBELL, 2007), (STERNBERG, 2010). Como nas ações relativas ao *stakeholder* meio ambiente, o que se identifica na dimensão ambiental é a consolidação de ações reativas em face do poder das partes envolvidas, que atuam em relações com os *resorts* na dimensão ambiental (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (DAHLSTRUD, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). A pesquisa identifica que na dimensão ambiental as ações de RSE são efetivamente uma re-ação de RSE perante os cenários que se apresentam, de acordo com os interesses dos *resorts*, ou com o poder do parceiro envolvido.

No tocante às ações de RSE na dimensão social identificou-se, no instrumento de pesquisa (APÊNDICE B), uma quantidade considerável de ações para com o *stakeholder* comunidade, direta ou indiretamente. E destas ações somente 56% foram realizadas com base em motivos internos. Apesar de estudos apontarem que mais de 80% dos meios de hospedagem efetuam

doações de recursos financeiros como um tipo de ação no campo social, os documentos analisados pela pesquisa não mostraram esta prática como sendo uma ação de RSE (HOLCOMB; UPCHURCH; OKUMUS, 2007), (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), (ABNT, 2006; 2010; 2010). Contudo, as doações de fato aparecem, como parcerias com entidades das comunidades do entorno dos *resorts* pesquisados (BOHDANOWICZ; SIMANIC; MARTINAC, 2005a), (EL DIEF; FONT, 2010b). Como se pode observar no (GRÁFICO 40), 36% das ações na dimensão social são de legitimização, e ocorrem como forma de ajustamento de conduta dos *resorts* (ADAMS; ZUTSHI, 2004), (DAHLSTRUD, 2008), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006). Entretanto, também se observou a prática de ações justificadas por motivos internos, que se enquadrariam como atitudes altruísticas, parte de política dos proprietários de alguns dos *resorts* pesquisados (CALVERAS, 2003), (TZSCHENTKE; KIRK; LYNCH, 2008), (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), (EL DIEF; FONT, 2010a). Verifica-se que a dimensão social é resultado tanto de ações de RSE que podem ser definidas como “boas ações”, quanto de ações que surgem como alicerces para a busca de uma competitividade fundamentada em diferenciais sociais (GARAY; FONT, 2011).

6.4 ANÁLISE DA TERRITORIALIDADE

Esta é a última parte da Apresentação e Análise dos Dados, e apresenta o fechamento da análise da territorialidade nas relações sociais das ações de RSE dos *resorts* do Brasil. Não se toma para tal uma ou outra variável independente, mas um cruzamento das variáveis para compreender as características das ações de RSE realizadas pelos *resorts* pesquisados (DENCKER; DA VIÁ, 2002). Procede-se também a uma análise denominada emparelhamento, visando a analisar as ações de RSE dos *resorts* pesquisados sob a perspectiva do embasamento teórico sobre a territorialidade (LAVILLE; DIONNE, 1999). Visando a uma sistematização das variáveis coletadas, elas foram apresentadas em formato de gráficos de barras e de linhas (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996). Este momento do capítulo está

dividido em 5 partes: relações sociais, poder, características do poder, o poder e as organizações e territorialidade.

6.4.1 Relações Sociais

As ações de RSE dos *resorts* aqui pesquisados são partes de relações sociais entre os *stakeholders*. Todas as ações de RSE são partes de relações que por sua vez são ações de poder (ALBAGLI, 2004). (RIBEIRO, 2005). Uma relação social, mesmo resultando de uma ação de RSE, envolve vários elementos entre os atores/*stakeholders* sujeitos e objetos das ações (HAESBAERT, 2005); (RUCKERT, 2005); (ROCHA, 2008); (BORDO, 2008); (KAROL, 2009); (SACK, 2009); (KLAUSER, 2011); (CARVALHO, 2011). Todas as relações são marcadas pelo poder, porque intencionais de controle, influência, dominação, indução, direcionamento, que os homens mantêm entre si na vida cotidiana. Não são resultados do acaso, como não o são também as relações que envolvem as ações de RSE (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). Estudar as relações, assumindo a posição de analisá-las sob a lente da territorialidade, foi o objetivo deste estudo. Desprovido de motivações iniciais sobre o que é a ação de RSE em si, tentou-se compreender o quanto da relação social é a ação de RSE, buscando entendê-la dentro da clareza que a cientificidade possibilita a um ser humano, dotado de suas humanas limitações.

As ações de RSE são partes de relações de controle, influência, dominação, indução e direcionamento, uma vez que o *stakeholder* ator da ação busca com ela que certos comportamentos ocorram após sua implementação efetiva (SAQUET, 2007a; 2007b; 2008). É preciso compreender suas reais intenções, mas para isto há necessidade de se compreender a relação inerente à ação em si desde sua gênese, não somente do *stakeholder* autor da ação, mas de todos os envolvidos, de quem a originou de fato e não somente o resultado para uma das partes (ALBAGLI, 2004), (RIBEIRO, 2005). Contudo, se mal se compreende quem são efetivamente os *stakeholders* envolvidos nas ações de RSE, como compreender então a relação com todas as suas idiossincrasias e complexidades? (FREEMAN, 1994), (DONALDSON; DUNFEE, 1994; 2000; 2002), (JEURISSEN, 2004). Se mal se compreende

quais são as partes efetivamente envolvidas nas relações, como afirmar que se compreende a finalidade delas? A intencionalidade revela a importância das finalidades das partes envolvidas nas relações (TAVARES, 1996), (HEIDRICH, 2010), (RAFFESTIN, 2011), (CHAZEL, 2012). Ou seja, não é porque o *resort* foi construído, e menos ainda por ele desenvolver ações de RSE que exatamente ele, dentre os *stakeholders* envolvidos nas relações, fará uso do poder. E se fizer, de que forma o fará?

A sistematização da relação social, para o estudo da ação de RSE dos *resorts*, possibilita uma análise compartimentada dessa ação e das possíveis relações. Entretanto, caso as ações de RSE sejam compreendidas em sua totalidade, ambientes, dimensões e *stakeholders*, no tocante à relação que se aborda, possibilitam que seu ator possa efetivamente agir buscando uma relação harmônica entre as partes (CORRÊA, 1996). É preciso, no entanto, entender que nestas relações sociais ocorrem diversas ações de RSE com diversos *stakeholders*, simultâneas ou não, conforme os Gráficos 39, 35, 31, 27 e 23. Elas possibilitam a existência de vários e distintos nós nesta rede, quando analisadas sobre essas bases (ALBAGLI, 1995, p.27); (CLAVAL, 1999); (ALVES; SOARES, 2009); (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Pelo fato de as ações de RSE estarem interligadas às diferentes relações sociais, e de forma complexa, torna-se difícil isolá-las, por isto são consideradas como indissociáveis da relação (SAQUET, 2007a; 2007b). Uma complexa rede de ambientes, dimensões e *stakeholders* compõem as ações de RSE, que estão relacionadas às várias possíveis relações de poder que ocorrem entre as partes, sem, contudo, apresentar forma única em intensidade e direção.

As relações sociais são o resultado, também, do período em que ocorrem na história da humanidade. As ações de RSE vêm acontecendo entre os *stakeholders* há mais de 80 anos, tendo sido realizadas sob diversas abordagens ou formas, conforme a época (CARROLL, 1999), (MARREWIJK, 2003), (GARRIGA; MELE, 2004), (McWILLIAMS; SIEGEL; WRIGHT, 2006), (DAHLSTRUD, 2008), (KEMPER; MARTIN, 2010), (CARROLL; SHABANA, 2010), (LUNDGREN, 2011). O fato de as ações de RSE ocorrerem desde a primeira metade do século anterior faz com que tenham gerado, através das décadas, diferentes relações sociais, inerentes a sua historicidade (RUCKERT,

2005); (HAESBAERT, 2005); (FLÁVIO; SAQUET, 2008). As relações sociais que ocorrem nos *resorts* não são imutáveis, como também não são imutáveis as ações de RSE. O tempo muda as ações de RSE e estas, por sua vez, mudam as relações sociais às quais estão relacionadas. O poder não é imutável para com todas as relações sociais indistintamente, ele é resultado de cada diferente ação de RSE. É preciso respeitar a historicidade da relação, mesmo que a ação de RSE seja um objeto da prática e de estudos há varias décadas. A própria prática em si a faz mudar, como se observa nos estudos pesquisados.

6.4.2 Poder

Uma ação de RSE em um *resort* pode ser percebida como ação de poder inerente a uma relação social entre *stakeholders*, como se propõe neste estudo. Todo recurso ou capacidade podem ser considerados como poder. Qualquer aspecto da realidade se torna específico por seu uso e seus resultados, como as ações de RSE que ocorrem nas relações entre os *stakeholders* que se relacionam com o projeto, implantação, operação e fechamento de um *resort* (RUCKERT, 2005). Há o poder de A sobre o de B, quando B tem alguma dependência em relação a A; A afeta B de maneira diferente dos interesses de B (MANN, 1986); ou podemos dizer que o *stakeholder/resort* sujeito da ação afeta os *stakeholders* com os quais se relaciona, visto que foi esse o enfoque abordado neste estudo. Este poder existe em função da dependência de B em relação a A, e ela pode ocorrer pelo controle de A sobre os seguintes itens: informações, pessoas ou recursos (MECHANIC, 1962), fatores também observados em um *resort* para com as partes envolvidas (CHON; SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011), (BREY, 2011). O poder, por sua vez, raramente é unilateral. A maioria dos relacionamentos é equilibrada em uma equação de poder, pois depende de quanto poder B coloca em contraposição a A, equilibrando, aceitando ou recusando o poder de A (SPROUR, 1998), como observado em vários estudos acadêmicos baseados em dados empíricos das ações de RSE nos *resorts* do Brasil (COUTO, 2003), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007a; 2007b), (CORDEIRO;

BENTO; BRITTO, 2011). Contudo, apesar de serem percebidas e estudadas como poder, as relações sociais não necessariamente se manifestam somente a partir do *resort*, mas sim entre as partes envolvidas em uma dada relação social com base na ação de RSE.

As relações que envolvem ações de RSE por si só não são boas ou más, positivas ou negativas, por sua própria característica. O poder inerente a elas não é simplesmente negativo (CLAVAL, 1978). Ou seja, mesmo que ações de RSE resultem em relações de poder entre as partes envolvidas, elas não são necessariamente relações de poder com resultados predeterminados, visto que não são características imutáveis e inerentes ao poder ou à relação em si. Se as relações sociais oriundas de ações de RSE serão positivas ou negativas - a despeito do fato de este tipo de relação gerar resultado maniqueísta - não é certo nem está previsto na gênese da ação, indiferentemente da postura dos atores, mas será resultado da relação entre eles (ALBAGLI, 2004), (RAFFESTIN, 2011). Sinergias e conflitos, ou vantagens e desvantagens, são inerentes às relações sociais de poder, que são estabelecidas entre os membros que se relacionam (SWYNGEDOUW, 1992); (FLÁVIO; SAQUET, 2008). Vai depender de como as partes se comportam nas relações que envolvem ações de RSE (RUCKERT, 2005); (LUKES, 2005); (CHAZEL, 2012). É praticamente impossível prever o resultado de uma relação de poder entre os atores antes de sua realização como um único resultado possível, sem a manifestação das partes (RAFFESTIN, 2011). Afirmar que as ações de RSE são ações de poder negativas, ou que os *resorts* sempre atuaram de forma negativa para com as partes com as quais se relacionam, é criar uma falsa premissa sobre essas ações, as relações inerentes e o poder nelas envolvido.

6.4.3 Características do Poder

Uma relação social é por si só uma relação de poder. Como então se dá esta relação quando uma ação inerente a ela é o resultado de uma ação de RSE em um *resort*? O objetivo é compreender como uma relação social, com base na ação de RSE de um *resort*, pode ser percebida sob a perspectiva de uma relação social baseada em uma ação de poder. A análise das

características de poder será realizada através do emparelhamento da teoria de responsabilidade social empresarial e da teoria de territorialidade com as evidências obtidas na pesquisa (LAVILLE; DIONNE, 1999). Os dados relativos aos *resorts* são oriundos das pesquisas documentais e de campo realizadas (DUARTE, 1998), (ROSA; TAVARES, 2002), (CHON; SPARROWE, 2003), (BSH, 2008; 2011), (BREY, 2011), (ABR, 2011).

Identificaram-se 5 fontes de poder: físico, recursos, posição, perícia e pessoal (HANDY, 1978); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]). O poder físico se dá pela força. Os *resorts* possuem força em sua área de abrangência, pelo tamanho em UHs, número de funcionários, potencial para clientes e localização (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (LUKES, 2005). A posse de recursos valorizados é uma base útil de influência, como também o é o poder de recompensa, como pode ser observado na capacidade financeira do *resort*, e em função de seu tamanho em relação aos demais *stakeholders* (LUKES, 2005); (SPROUR, 1998); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950, p.737); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (CLEGG, 1989); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (MECHANIC, 1962). O poder de posição - legal ou legítimo - é o que surge como resultado do papel ou posição do *resort* no espaço (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (RAFFESTIN, 2011); (BIERSTEDT, 1950); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (CHAZEL, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (LUKES, 2005); (MECHANIC, 1962). O poder de perícia, ou competência, é em virtude da perícia reconhecida, para muitos a menos nociva. Normalmente, as pessoas não se ressentem de ser influenciadas por aqueles a quem consideram peritos, caso do *know-how* levado para uma determinada localidade pelos funcionários de um *resort* (SPROUR, 1998); (CLAVAL, 1978); (FOUCAULT, 2011); (CLEGG, 1989); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (MECHANIC, 1962). O poder pessoal é representado por carisma, popularidade, referência, sociometricamente central, ou *status*, como em casos em que o *resort* é a

maior empregadora de um dado município ou de uma determinada região. Ou, ainda, por ser um tipo de empresa que atrai para a localidade uma demanda considerada popular, com *status* em nível nacional ou internacional (CLAVAL, 1978); (CANUTO; MUSSI; SEGATTO-MENDES, 2012); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (GARAVAN; BARNICLE; HERATY, 1993); (LUKES, 2005); (MECHANIC, 1962). Mas será que há a compreensão por parte dos *resorts* de que estas características são fontes de poder? Eles de fato as usam como tal em suas relações sociais?

6.4.4 O Poder e os *Resorts*

O campo de poder é a esfera, mais ou menos vasta, da atividade de B sob a influência de A, também denominado campo da relação. Ou seja, as forças de que dispõem os parceiros relacionais criam tal campo (ROCHA, 2008, p. 137); (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005); (NBR ISO 26000, 2010); (RAFFESTIN, 2011); (CHAZEL, 2012). Estudar o poder partindo das relações oriundas das ações de RSE irá proporcionar a compreensão do campo de poder que envolve a relação social, identificando quem são, de fato, os atores envolvidos e as suas intencionalidades, para que se perceba como se dá a territorialidade entre eles. Este posicionamento é balizado por algumas propriedades como, por exemplo, o tempo necessário para A exercer poder sobre B, e para que isso seja uma necessidade de B e a existência de conexão entre os atores A e B, e desde que B esteja sobre uma área com relação de domínio de A (DAHL, 1957). Isso ocorre desde a concepção do projeto, até sua operacionalização, depois dela e das ações de RSE implementadas no projeto do *resort*. Bem como também em função da constante busca pela competitividade, característica inerente às empresas privadas, entre elas os *resorts*, que faz com que busquem aumentar a esfera de influência e de ação, para poder crescer (SANTOS, 1999), (ROSA; TAVARES, 2002), (BSH, 2008; 2011). Tais práticas de consolidação e ampliação da área de abrangência são resultados de tomada de decisões necessárias que direta ou indiretamente afetam os *stakeholders* envolvidos nas relações (DAVIS, 1960). É preciso que o *resort* que optar por realizar uma ação de RSE, que consequentemente

gerará relações com os diversos atores/*stakeholders*, busque de forma clara e transparente conhecer esses atores, que estarão envolvidos em cada relação (RIBEIRO, 2005); (SOUZA, 2005); (MENDONÇA, 2011). A partir daí, deverá atuar com responsabilidade para com todos eles, respeitando-os (DAVIS, 1960 apud GARRIGA; MELE, 2004), e buscando criar relações sociais de poder simétricas, gerando campos de poder estáveis. Nas relações sociais entre os atores/*stakeholders* envolvidos pelas ações de RSE criadas pelos *resorts* há necessidade de que todos tenham compreensão de seu poder, uma vez que, não o fazendo, perdem o poder que possuem na relação (DAVIS, 1960); (GARRIGA; MELE, 2004); (SAQUET, 2007a; 2007b); (GOMES, 2008); (FOUCAULT, 2011).

As relações sociais como fontes de poder, como observado, manifestam-se com intensidades diferentes. Essa variação ocorre de acordo com a quantidade de conexões das relações sociais dos *resorts* para com os *stakeholders*. Um relacionamento que possui apenas uma conexão é geralmente mais fraco do que um com várias conexões. Deste modo, a uma tentativa de influência apoiada por mais de um tipo será, provavelmente, mais difícil de resistir (DAHL, 1957), (HANDY, 1978). Ou seja, quanto mais ações de RSE existirem entre um *resort* e seus *stakeholders*, mais forte é o poder inerente à relação do *resort* para com os *stakeholders*. Contudo, quando um *resort* implementa ações de RSE, realiza várias relações sociais, o que enfatiza ou reforça a influência resultante da relação. Ou seja, quanto mais ações de RSE entre partes específicas, maior é a possibilidade de haver mais conexões.

TABELA 05 – MÉDIA DE AÇÕES DE RSE OBSERVADAS E EFETIVADAS POR *STAKEHOLDER*.

STAKEHOLDER	AÇÕES OBSERVADAS	%	AÇÕES EFETIVADAS
Acionistas	21	65,69	13,79
Funcionários	17	54,06	9,19
Clientes	23	47,70	10,97
Meio Ambiente	48	49,11	23,57
Governo	11	75,60	8,32
Comunidade	10	50,13	5,01
Concorrentes	5	100,00	5,00
Fornecedores	5	52,00	2,60

FONTE: O autor, 2013.

Possuir ações de RSE por si só não quer dizer que o *resort* irá fazer uso destes pontos de conexão como forma de exercer poder para com os *stakeholders* envolvidos. Segundo a (TABELA 05), observa-se que o *stakeholder* meio ambiente é o que mais apresenta conexões, com mais de 23 ações em média. Porém não se observou neste estudo o exercício de poder dos *resorts* para com o *stakeholder* meio ambiente, apesar das frequentes referências quanto a possíveis evidências neste sentido (ANDRADE, 2002; 2003); (CARDOSO, 2005), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007a; 2007b), (SOUZA; BAHL, 2011), (CORDEIRO, I; BENTO, E; BRITTO, 2011). Verifica-se também que os *stakeholders* do ambiente interno possuem em média 10 ações cada um para com o *resort*. Isso demonstra um alto índice de pontos de conexões na esfera de influência em que o *resort* possui maior controle (BRYSON, 1988), (FREEMAN; MCVEA, 2000), (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005), (MORAIS *et al*, 2007), (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Ou seja, há de fato uma média na quantidade de ações de RSE sendo efetivadas, como se observou na tabela acima, mas não se identifica o uso do poder na mesma proporção do número de conexões.

O (GRÁFICO 41) tem como objetivo apresentar o cruzamento de duas variáveis que influenciam a relação resultante de ação de RSE entre os *stakeholders*, com vistas a identificar o poder presente (GARAY; FONT, 2011), (ÁLVAREZ GIL; JIMENEZ; CESPEDES LORENTE, 2001), (CHAN; HO, 2006), (GARCIA *et al*, 2006), (BOHDANOWICZ; ZIENTARA, 2008), (MORSING; SCHULTZ, 2006), (EL DIEF; FONT, 2010b), (GROSBOIS, 2011). As variáveis pressão exercida e ação realizada são cruzadas no (GRÁFICO 42) para apresentar o comportamento na relação, com base na ação de RSE, sendo a pressão sempre por parte dos *stakeholders* e a ação de RSE por parte do *resort* (LANTOS, 2002). Quando o resultado é de 0 a 0,99 indica que não houve pressão nem houve ação. De 1 a 1,99 indica que não houve pressão mas que o *resort* realizou alguma ação, baseada nas motivações já citadas. De 2 a 2,99, houve pressão e o *resort* desenvolveu alguma ação de RSE, reconhecendo e legitimando o poder do *stakeholder* ator da pressão. De 3 a 3,99, houve pressão e o *resort* não fez nada, não reconhecendo o poder do

stakeholder, fazendo uso do poder que possui, não se submetendo à pressão recebida.

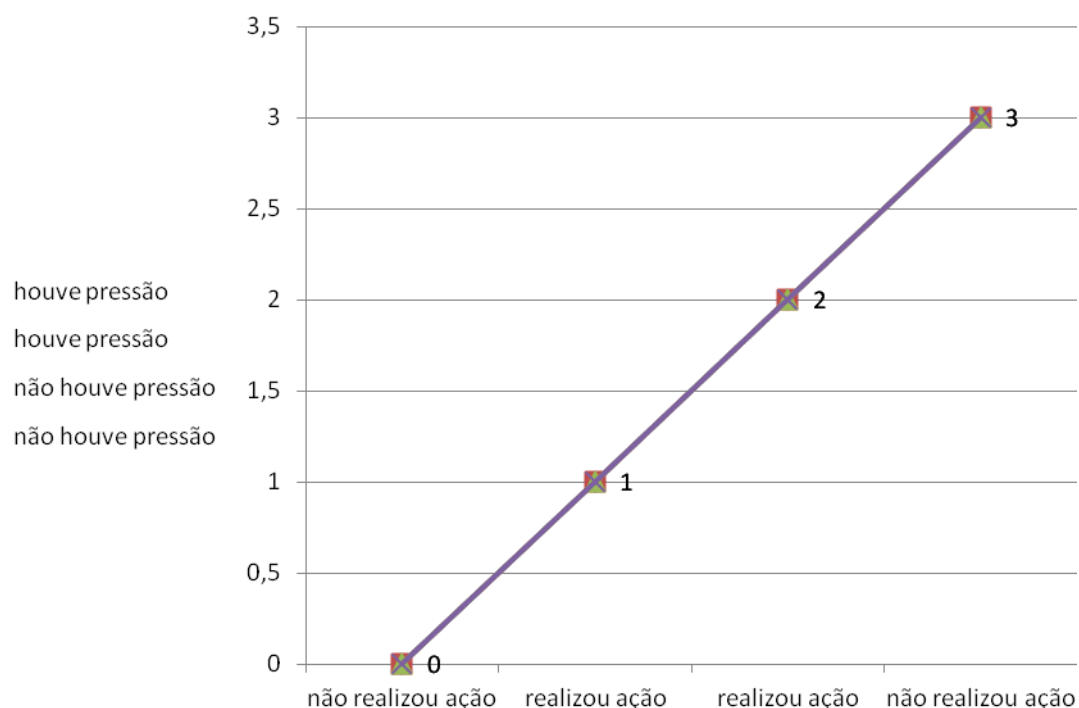


GRÁFICO 41 – RELAÇÃO ENTRE PRESSÃO E AÇÃO DE RSE (PRSE).

FONTE: (BAXTER; EYLES, 1996), (VINCENT *et al*, 2002), (MCCLELLAND, [S.I.]), (ALEXANDRE, *et al*, 2004), (CUNHA, 2007), (FERRAI; TARUMOTO, H. 2012) Adaptada pelo autor, 2012.

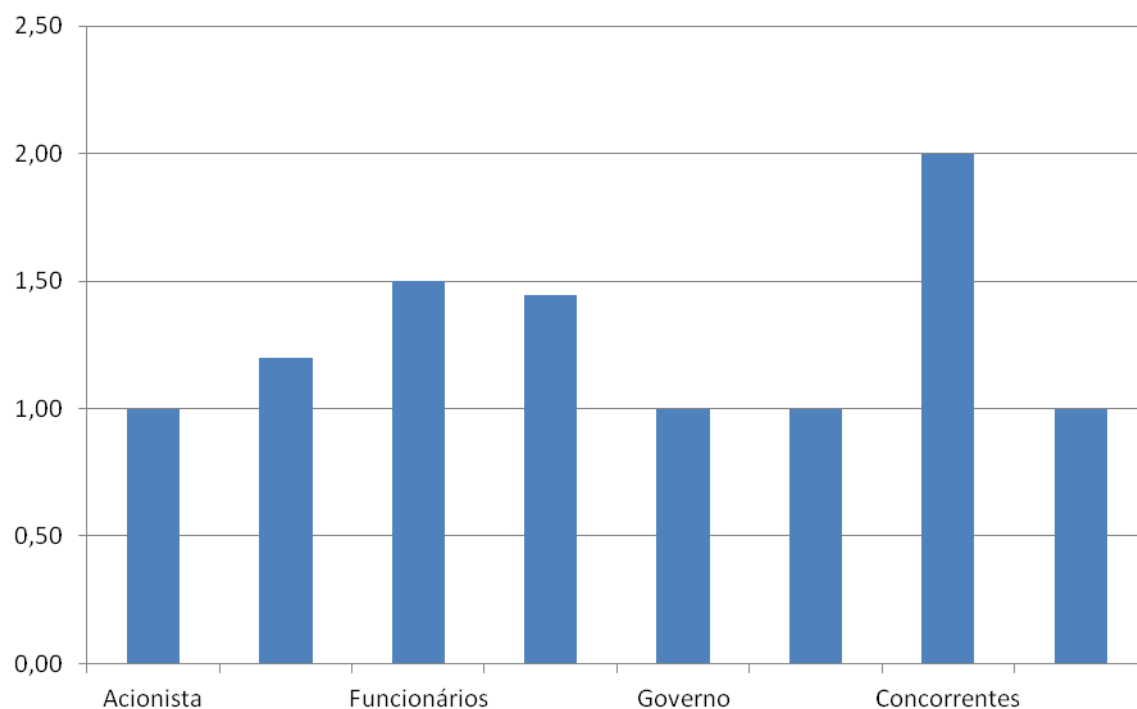


GRÁFICO 42 – INDICADOR DE PODER POR *STAKEHOLDER* NOS *RESORTS* PESQUISADOS.
 FONTE: O autor, 2013.

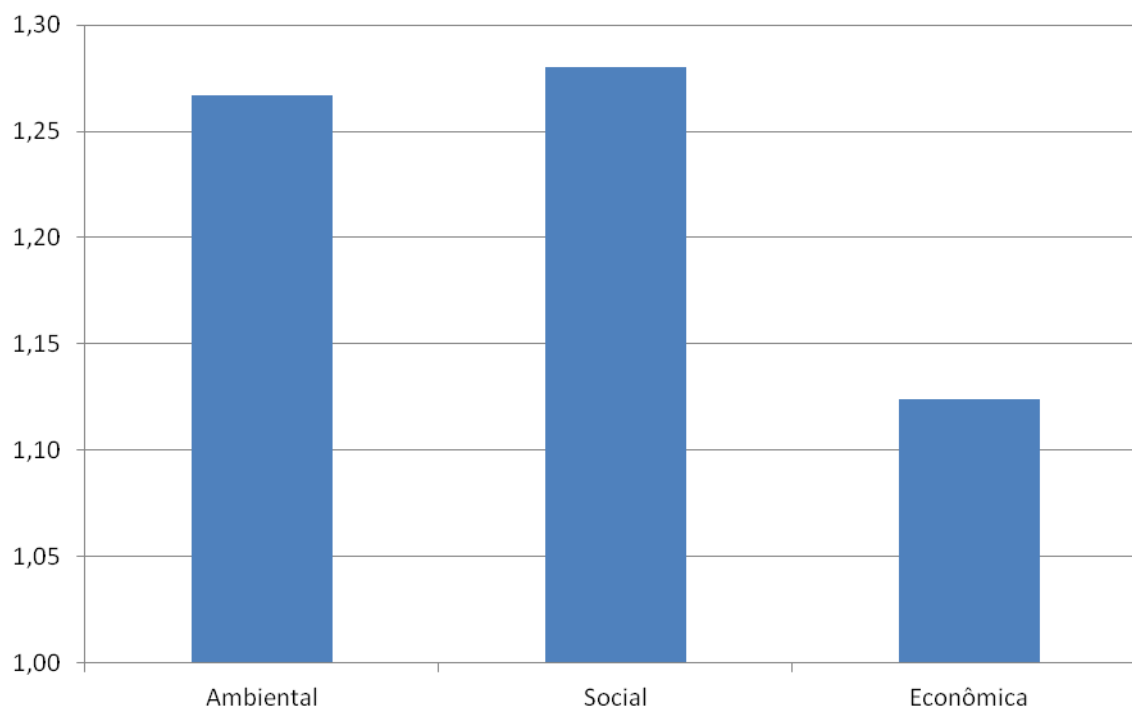


GRÁFICO 43 – INDICADOR DE PODER POR DIMENSÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS *RESORTS* PESQUISADOS.
 FONTE: O autor, 2013.

No tocante às ações de RSE nos *resorts* pesquisados, identificaram-se evidências de que há ações para com todos os *stakeholders* citados na pesquisa, visto que o indicador mínimo 1 foi alcançado em todos, embora com diferentes formas de socialização, que merecem ser estudadas (HANDY, 1978). O instrumento de pesquisa indica que houve um tipo de pressão somente do *stakeholder* concorrente para com os *resorts* pesquisados, resultado da ação de pressão desenvolvida pela ABR, realizando ações de RSE que buscam promover relações sociais simétricas (PANSARDI, 2010), (RAFFESTIN, 2011), (CLAVAL, 1978). Não há evidência de poder nas relações sociais por parte das ações de RSE dos *resorts*. Quanto à análise por dimensão, o indicador apresenta uma pequena variação entre 1 e 1,30, o que indica que houve ação de RSE em todas as dimensões, mas não há uma predominância de poder ao analisá-lo nas ações de RSE dos *resorts*, segundo este filtro.

É importante verificar se o tamanho de um *resort* influencia no seu poder, segundo os parâmetros utilizados neste estudo. Foi realizada análise comparativa do coeficiente de correlação linear das variáveis UHs e área total do terreno dos *resorts* pesquisados em relação ao indicador de poder. Tradicionalmente são estas duas variáveis utilizadas como referência para determinar o tamanho de um *resort* (DUARTE, 1996), (BSH, 2008; 2011). O coeficiente em relação ao total de UHs foi $r = 0,857$ e em relação à área total foi $r = 0,353$ (CRESPO, 1996), (TRIOLA, 2008). Indiscutivelmente o total de UHs apresenta uma relação muito mais forte do que a área total dos *resorts*. Como já citado, as UHs apresentam uma relação direta, positiva e forte com a quantidade de funcionários e de clientes. Tais fatores provavelmente contribuem de forma direta para as relações sociais da organização privada *resort* para com os *stakeholders*, oriundas das ações de RSE desenvolvidas por ele.

6.4.5 Territorialidade

Quando um *resort* se instala novas relações sociais se iniciam naquele espaço (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000), (PLEIN, 2009). Destas relações surge o poder, ou ele é definido como as próprias relações, já que elas são a fonte do poder, inclusive das relações sociais oriundas das ações de RSE criadas e implementadas pelos *resorts* do Brasil (DAHL, 1957); (FRENCH; RAVEN, [S.I.]); (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005); (CHAZEL, 2012). Nesta perspectiva, quando se projeta, implanta e operacionaliza um *resort*, deve-se compreender que sua gestão, sob as bases da gestão das ações de RSE ou, mais ainda, da adequada governança corporativa, possibilita relações justas e harmônicas entre as partes do território. Isso é possível, desde que se execute uma gestão efetivamente integrada no tocante às relações sociais do *resort*, consciente de que as ações de RSE devem ser geridas como parte da empresa para os *stakeholders*, e não como algo à parte na gestão desse *resort* (GILLAN, 2006), (RABBATH, 2008), (BELTRATTI, 2005), (STERNBERG, 2010), (CORRÊA, 1996, p.24); (HAESBAERT, 2005); (RIBERIO, 2005). Ou seja, as relações sociais como parte das ações de RSE existem desde a

gênese dos *resorts*, mas se não forem efetivamente compreendidas e geridas, com a devida compreensão de suas complexidades, não serão devidamente compreendidas por todas as partes envolvidas, impossibilitando sua atuação como ator sujeito e não somente objeto na relação.

Ao destacar as relações sociais que se iniciam com o ator, neste caso o *resort*, é preciso compreender que as ações geram novas relações no espaço já territorializado (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000). Relações sociais construídas historicamente por indivíduos ou grupos que ali já se relacionavam, agora o farão com um novo ator, que adentra aquele território (CAPPELLE; BRITO, 2003); (CAPPELLE, 2004). A partir deste novo ator, gera-se uma alteração na historicidade das relações sociais ali existentes. Recomenda-se, então, buscar entender as relações sociais de RSE dos *resorts* como alterações nas relações, e não como o produto de uma relação social nova (HAESBAERT, 2007). Por isso, para que se perceba o poder na relação social, a análise deve estar centrada nos atores e nas respectivas relações sociais (TEIXEIRA; ANDRADE, 2010). Como observado nos Gráficos 23, 27, 31, 35 e 39, todos os atores/*stakeholders* envolvidos nas ações de RSE dos *resorts* geraram novas relações sociais, que variam de acordo com a sociedade, a cultura, o grupo e os indivíduos nelas envolvidos (HAESBAERT, 2005). A historicidade do poder nas relações sociais dos *resorts*, pela amplitude de espaço, precisa ser percebida em função desse espaço, e não somente do novo ator que nele se instalou e ali atua agora com ações de RSE.

A dificuldade de compreensão das relações sociais em ações de RSE entre os *resorts* e os *stakeholders* faz com que muitas vezes se atribua a territorialidade somente aos *resorts*, mas é necessário compreender sua totalidade, para que não se façam julgamentos tendenciosos das relações sociais que ocorrem no espaço, em função de percepções inadequadas (HAESBART; LIMONAD, 2007, p. 44); (SAQUET, 2008). As relações sociais inerentes às ações de RSE geram relações de territorialidade não somente de uma parte para outra, ou seja, a partir do *resort*, mas entre todos os envolvidos (CORRÊA, 1996); (RIBEIRO, 2005), (BORDO, 2008) (HEIDRICH, 2010). Enfim, as relações sociais são estabelecidas pela interação entre os *stakeholders* e a sociedade (CLAVAL, 1978). Entretanto, as relações sociais

das ações de RSE são em alguns momentos simétricas, e em outros dissimétricas, como observado com o *stakeholder* concorrentes, por exemplo (ROSA; TAVARES, 2002), (CORIOLANO, 2002), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007a; 2007b), (ABR, 2011), (BSH, 2008;2011), (ANDRADE, 2011), (RAFFESTIN, 2011). Mesmo se considerado apenas um *stakeholder* em interações de relações sociais variadas - inclusive considerando o número de ações de RSE que um *resort* possui para com um único *stakeholder* diretamente - elas se darão de várias formas em diferentes momentos. Não é possível, portanto, uma única forma de análise da relação entre as partes.

Afirmar, de forma genérica, que nas relações sociais das ações de RSE dos *resorts* do Brasil ocorre sempre a territorialidade dos *resorts*, é cometer falácia, pela carência de bases teóricas e empíricas para alicerçar tal afirmação. Os aspectos inerentes às relações sociais entre os *stakeholders* nas ações de RSE dos *resorts*, pelas próprias e únicas características, tornam cada relação social única, pela complexa singularidade de cada uma delas (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). Desta forma, os agentes sociais desenvolvem suas territorialidades, que podem ou não ser justapostas, sobre o mesmo espaço social (CARVALHO, 2011). Estas características resultam em uma multiplicidade de poderes, através de múltiplos *stakeholders* envolvidos, tanto os que sujeitam quanto os que são sujeitados, bem como de diversos níveis de escalas geográficas, visto que há ações de RSE de nível local, estadual, nacional e outros, dependendo de cada ação (HAESBAERT, 2005); (SAQUET, 2007a; 2007b); (HAESBAERT; LIMONAD, 2007); (ROCHA, 2008); (GOMES, 2008); (BORDO, 2008); (HAESBAERT, 2007; 2009a; 2009b); (RAFFESTIN, 2010); (SOUZA, 2010). Respeite-se também o fato de que quem controla e influencia o acesso aos recursos no espaço são os *stakeholders* e não necessariamente o *resort* sujeito da ação de RSE, mesmo que esta envolva o recurso acessado (SACK, 2009). Isso remeteria a pensar o território a partir dos *stakeholders*, mas cada relação é única, e precisa ser analisada individualmente para que se entenda como se dá a territorialidade em cada relação (RAFFESTIN, 2011). Portanto, o poder na relação oriunda de ações de RSE nem sempre é a partir do *resort*, devendo ser analisada individualmente

cada relação social para que se possa identificar de quem é efetivamente o poder atuante em cada uma delas.

6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A APRESENTAÇÃO E AS ANÁLISES DOS DADOS

A análise realizada possibilita compreender como o processo foi desenvolvido de fato, bem como as bases para um possível aprimoramento da mesma. Procurou-se apresentar a origem das variáveis utilizadas e uma descrição clara do processo de coleta dessas variáveis. Mostra-se, de forma descritiva, os *resorts* que compuseram os casos múltiplos do estudo. Esses casos deixam evidente a resistência por parte dos gestores dos *resorts* de disponibilizar dados para a pesquisa acadêmica. Isso pode ser justificado pelo considerável número de estudos nacionais sobre *resorts* que se apresentam parciais quanto à metodologia e aos dados coletados (SOUZA; BAHL, 2011; 2013), (SOUZA, 2012). Mesmo assim, este estudo apresenta uma gama de variáveis, dependentes e independentes, que possibilitaram a diversidade de análises.

Os *resorts* foram analisados de uma forma ampla e imparcial quanto às variáveis envolvidas nas relações sociais pesquisadas. Este estudo contém a análise descritiva das ações de RSE dos *resorts* por ambiente, por dimensão e por *stakeholder*, individual e detalhadamente em cada uma dessas variáveis. Na sequência, foi realizada a análise segundo o instrumento metodológico criado para estudo das ações de RSE, a Matriz de Análise de Responsabilidade Social Empresarial (MARSE), que possibilitou o cruzamento do conjunto de todas as variáveis citadas, apresentando um cenário de forma individualizada e integrada. Buscou-se apresentar um cenário com abordagem diferenciada, objetivando compreender os diferentes comportamentos de um *resort* no tocante às ações de RSE desenvolvidas, identificando quão heterogêneas e complexas elas podem ser.

Esta análise pode ser compreendida basicamente em dois momentos: o primeiro com variáveis relativas ao comportamento dos *resorts* em relação ao percentual de ações de RSE realizadas segundo as variáveis independentes; o

segundo momento, analisando as motivações que influenciaram nas ações de RSE dos *resorts* pesquisados. Verificou-se que as motivações variam conforme as variáveis correlacionadas nas relações sociais analisadas, o que inviabiliza generalizar as motivações de um *resort*, ou um tipo de ação de RSE, ou *stakeholder*, como um todo, de forma indiscriminada, sem análise precisa de cada uma. As relações sociais com base nas ações de RSE e suas motivações variam de acordo com vários fatores envolvidos nessa tessitura, o que leva a entender cada relação social oriunda de uma ação de RSE como uma relação complexa, singular e única.

O estudo confirma a existência de evidências de que a territorialidade de fato está presente nas relações sociais oriundas de ações de RSE realizadas pelos *resorts* pesquisados no Brasil. Nessas ações estão implícitas relações sociais com os *stakeholders*, mas cada qual com sua individualidade, com características únicas e complexas. Relações sociais dotadas de poder, que é inerente às relações entre os atores, neste caso os *stakeholders* que nelas atuam, sem predeterminação da origem e do destino desse poder entre os envolvidos. Apesar de serem relações sociais com poder inerente, elas possuem resultados imprevisíveis e variados, a depender de cada relação social específica. Quando analisado o mesmo tipo de ação de RSE para *stakeholders* diferentes, e/ou ações de RSE diferentes para um mesmo *stakeholder*, as relações sociais e o poder se posicionam de forma distinta, mas o uso dele é único. Ou seja, a territorialidade não é algo predeterminado e fixo, com resultados já previstos por ter envolvido este ou aquele ator ou *stakeholder*, ou por ter como base ações de RSE.

7 – CONCLUSÃO

Neste estudo se buscou responder a questão “Havia territorialidade nas relações sociais das ações de RSE dos *resorts* do Brasil?”. Com a ressalva, contudo, de que os resultados aqui apresentados dizem respeito ao multicaso pesquisado, não servindo de base para inferência estatística sobre o universo amostral identificado. Por sua vez, as bases apresentadas pelo multicaso de fato respondem à questão-problema afirmativamente. Há territorialidade, mas carregada de idiosincrasias, que a tornam complexa para simplesmente responder sim. Identificou-se que há territorialidade e que esta é imbricada de singularidades, que precisam ser compreendidas para poder entender como de fato ela se dá, para então esclarecer a questão-problema. Seguem nesta conclusão as considerações sobre as hipóteses, os objetivos e demais tópicos aplicáveis.

Este estudo apresentou algumas considerações metodológicas que podem contribuir para novas abordagens das questões relativas à RSE e à territorialidade. A metodologia adotada possibilitou uma análise quantitativa e qualitativa dos dados relativos às ações de RSE dos *resorts* do Brasil, respeitando ao mesmo tempo as individualidades das ações, dos *resorts* e o cruzamento das variáveis independentes que se pretendia trabalhar (DENCKER; DA VIA, 2002), (O’LEARY, 2010). Possibilitou também, através do manuseio estatístico, validar a tabulação dos dados obtidos (GONÇALVES, 1978), (CRESPO, 1996), (SPIEGEL, 1993), (MOORE *et al*, 2006), (TRIOLA, 2008) e, através do uso do mix-métodos, garantiu a obtenção de dados mais precisos, reduzindo a dependência da subjetividade (CAELLI *et al*, 2003), (CRESWELL, 2006), (BRYMAN 2007).

Esta pesquisa abordou a geograficidade das relações sociais entre os *stakeholders*. As relações sociais são, por suas características, espaço de poder entre os atores envolvidos, que, neste estudo de ações de RSE, são os *stakeholders* (CLAVAL, 1999), (RAFFESTIN, 2011). Eles, pelas ações de RSE desenvolvidas intencionalmente pelos *resorts*, envolvem-se de diferentes formas em relações sociais entre si (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009).

Identificou-se que essas relações se manifestam de formas heterogêneas, cada uma de forma singular, necessitando, para compreensão de todas, estudos individualizados (SPROUR, 1998), (CLAVAL, 1978, p. 23), (BIERSTEDT, 1950), (HANDY, 1978). Destaca-se a necessidade de mais estudos sobre como efetivamente a geograficidade se faz presente nas relações sociais, para compreendê-las em dados reais.

Com o objetivo de entender a geograficidade das relações sociais pesquisadas nas ações de RSE realizadas pelos *resorts* do Brasil, este estudo apresentou o estado da arte sobre o poder. Esta pesquisa possibilitou apreender que o poder, apesar de historicamente abordado com enfoque negativo, não possui efetivamente esta característica inerente. O resultado da relação social será sinérgica ou conflituosa para os atores envolvidos dependendo da relação social em si e das interações que nela ocorrerem (CLAVAL, 1978), (SWYNGEDOUW, 1992), (FLÁVIO; SAQUET, 2008), (RUCKERT, 2005), (LUKES, 2005), (ALBAGLI, 2004), (RAFFESTIN, 2011), (CHAZEL, 2012). Mesmo que uma organização privada, pelas suas idiossincrasias, seja dotada de poder nas relações com os seus *stakeholders*, não se pode garantir que ela efetivamente fará uso desse poder. Ressalta-se que, caso ela não tenha compreensão do poder que naturalmente possui em dada relação social, possivelmente acabe por perdê-lo (TAVARES, 1996), (HEIDRICH, 2010), (RAFFESTIN, 2011), (DAVIS, 1960), (GARRIGA; MELE, 2004), (SAQUET, 2007a; 2007b), (GOMES, 2008), (FOUCAULT, 2011), (CHAZEL, 2012). São necessários, então, mais estudos para que se compreenda o poder, histórica e imparcialmente, não atribuindo a ele juízo de valor, mas estudando-o como catalisador da potencialidade dos atores envolvidos nas relações sociais.

Os *resorts* se encontram consolidados como empresas privadas do setor de meios de hospedagem de grande porte no cenário turístico do Brasil desde a década de 1990 (ROSA; TAVARES, 2002), (BSH, 2008; 2011), (ANDRADE, 2011), (ABR, 2011). Compreender este tipo de meio de hospedagem é efetivamente necessário, mas de forma clara e precisa, não lhe atribuindo adjetivações por razões políticas ou acadêmicas ou pelas referências, muitas vezes incorretas, que recebem em certos estudos (SOUZA, 2005), (SOUZA;

BAHL, 2011; 2013), (SOUZA, 2012). Deve-se compreendê-los não somente como empresas privadas, que possuem o lucro como objetivo natural, mas como entes que buscam a otimização dos recursos necessários a sua efetiva sustentabilidade como empresa privada.

Os estudos sobre RSE precisam ser realizados de forma mais crítica, utilizando métodos que possibilitem visão mais objetiva sobre como efetivamente estão sendo desenvolvidos (PINTO; MARANHÃO, 2012). Da mesma forma, observa-se a cobrança de clareza sobre como a RSE vem sendo compreendida e implementada nos *resorts* em todo o país, e não somente em uma dada localidade (MELO; MOURA-LEITE; PADGETT, 2012). É preciso que eles optem por realizar ações de RSE que possam gerir as relações sociais com os *stakeholders*, buscando de forma clara e transparente conhecê-los em cada uma dessas relações (RIBEIRO, 2005), (SOUZA, 2005), (MENDONÇA, 2011). A partir daí, será possível atuar com responsabilidade para com todos eles, respeitando-os (DAVIS, 1960 *apud* GARRIGA; MELE, 2004) e buscando criar relações sociais de poder simétricas entre eles, gerando campos de poder estáveis. Espera-se que esta tese esteja contribuindo de forma efetiva para responder aos questionamentos, apresentando, ainda, uma proposta de sistematização de pesquisa sobre RSE para uma busca efetiva de evidências sobre as ações de RSE, visando a reduzir a subjetividade sobre o tema *resorts* em diferentes regiões do país, procurando jogar luz sobre esta lacuna, para que se alcance um melhor cenário.

Ao ser construído em um dado espaço, o *resort* altera as relações de poder ali instaladas, provocando naturalmente mudanças nas relações sociais de territorialidade daquele território (SEABRA; CARVALHO; LEITE JOSÉ, 2000), (PLEIN, 2009). Uma vez que o poder é construído historicamente por indivíduos e/ou grupos, uma empresa privada como o *resort*, que no caso de Brasil é geralmente de grande porte, faz-se logo notar (CAPPELLE; BRITO, 2003); (CAPPELLE, 2004). Pela característica dos *resorts*, este fato por si só gera relações sociais entre as partes, vistas como relações dissimétricas (RAFFESTIN, 2011). As relações sociais inerentes às ações de RSE geram relações de territorialidade entre os atores/*stakeholders* envolvidos nas ações

(BORDO, 2008) (HEIDRICH, 2010). Contudo, as relações sociais acontecem entre os diferentes *stakeholders* e não somente por parte do *resort* para com os demais. Entretanto, há necessidade de estudos para melhor compreensão do que de fato ocorre (CORRÊA, 1996), (RIBEIRO, 2005). A dificuldade de compreensão das relações sociais existentes em ações de RSE entre os *resorts* e os *stakeholders* possibilita, muitas vezes, que se atribua a territorialidade somente aos *resorts*, pela dificuldade de compreensão de suas singularidades. Isso deve ser sanado, para que não se faça a gestão das relações sociais que ocorrem nesse espaço com base em percepções inadequadas (HAESBAERT; LIMONAD, 2007, p. 44), (SAQUET, 2008).

As relações sociais - inclusive as que ocorrem entre as partes envolvidas em ações de RSE dos *resorts* - são estabelecidas pela interação entre os atores - indivíduos e sociedade (CLAVAL, 1978). Destas relações surge o poder, ou ele é definido mesmo como as próprias relações, visto que elas são a fonte do poder. Ou seja, não é exclusividade das relações sociais oriundas das ações de RSE, nem do fato de ser ou não um *resort*, pois mesmo que ele não fosse construído, as relações sociais de poder existiriam, em outras bases, entre os atores ali estabelecidos (DAHL, 1957), (FRENCH; RAVEN, [S.I.]), (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005), (CHAZEL, 2012). Verifica-se, então, a necessidade de pesquisas para compreensão das relações sociais antes e depois da implementação de um *resort*, e também antes e depois desse *resort* desenvolver ações de RSE (SPROUR, 1998), (CLAVAL, 1978, p. 23), (BIERSTEDT, 1950), (HANDY, 1978), pois o uso do poder varia de acordo com a sociedade, a cultura e o grupo, ou de acordo com os indivíduos envolvidos na relação, e as relações envolvem múltiplos agentes (HAESBAERT, 2005). Ou seja, se serão exercidos, de qual parte para qual parte, os poderes inerentes à relação social, é caso particular de cada relação, e precisa ser analisado caso a caso.

Tais aspectos tornam cada território único, pela singularidade das relações e dos atores (GALVÃO; FRANÇA; BRAGA, 2009). Nas relações sociais resultantes de ações de RSE em *resorts* não há como determinar que ocorrem sempre da mesma forma, inclusive porque tanto os *resorts* quanto os seus *stakeholders*, bem como as ações desenvolvidas entre ambos, são

singulares em cada relação. Desta forma, os agentes sociais desenvolvem suas territorialidades, que podem ou não ser justapostas sobre o mesmo espaço social (CARVALHO, 2011). Estas características resultam de uma multiplicidade de poderes, por múltiplos sujeitos envolvidos – tanto os que sujeitam quanto os que são sujeitados (HAESBAERT, 2007). Todos os *stakeholders* envolvidos em uma ação de RSE têm poder na relação, pelo que se faz necessário analisar a relação social para compreender como se dão as relações de poder entre as partes envolvidas em cada uma delas, já que o poder é usado dependendo de vários fatores que influenciam em cada relação social. Quando optam por realizar ações de RSE, os *resorts* estão decidindo por ações que influenciam diretamente os *stakeholders*, e cada um deles opta, ao interagir, por tomar o poder via relações sociais com base nas ações de RSE (DAVIS, 1960).

A compreensão das ações de RSE na totalidade, incluindo atores e singularidades, no tocante às relações sociais, possibilita aos atores uma melhor forma de geri-las (CORRÊA, 1996). Uma relação social, mesmo resultado de uma ação de RSE, envolve vários elementos entre os atores. Considerando a limitada capacidade de compreensão dos *stakeholders* envolvidos nas relações sociais com os *resorts*, faz-se nesta tese uma estruturação das partes envolvidas para melhor compreensão e análise (HAESBAERT, 2005), (RUCKERT, 2005), (ROCHA, 2008), (BORDO, 2008), (KAROL, 2009), (SACK, 2009), (KLAUSER, 2011), (CARVALHO, 2011). Quando os *resorts* compreendem a gestão de uma empresa sob a perspectiva da gestão das ações de RSE possibilita-se então uma forma de gestão de relações sociais de forma justa e harmônica entre as partes de um território (CORRÊA, 1996, p.24), (HAESBAERT, 2005), (RIBERIO, 2005). Ao adquirir esta compreensão, o *resort* pode inferir efetivamente, atuando de forma a aproveitar os reflexos de suas ações nas relações sociais em seu campo e esfera de poder (ROCHA, 2008, p. 137), (CAPPELLE; MELO; BRITO, 2005), (NBR ISO 26000, 2010), (RAFFESTIN, 2011), (CHAZEL, 2012). Estudar o poder partindo das relações sociais oriundas das ações de RSE irá proporcionar a compreensão do campo ou esfera de poder que envolve a relação, o reconhecimento de fato dos atores envolvidos e suas

intencionalidades, para que se compreenda como se dá a territorialidade entre esses atores.

Quanto às hipóteses que direcionaram os estudos realizados nesta tese, afirma-se que a primeira, que hipotizava que “As ações de responsabilidade social empresarial se comportam de forma similar em todos os *resorts*, indiferentemente dos ambientes (interno e externo), dos *stakeholders* (acionistas, clientes, funcionários, governo, meio ambiente, comunidade, fornecedores e concorrentes) e das dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica)”, não foi confirmada. Os dados evidenciam que as ações de RSE se comportam de formas diferenciadas, de acordo com as singularidades implícitas em cada uma das variáveis citadas. Isso demanda que se analise cada ação de RSE para compreender suas variáveis e suas idiossincrasias, visto que elas influenciam direta e indiretamente nas ações e nas respectivas relações sociais.

Quanto à segunda hipótese - “As ações de responsabilidade social empresarial são desenvolvidas de acordo com as características de cada *resort* que podem influenciar tais ações, sejam elas o tamanho do *resort* em UHs e em área, a forma de gestão, o uso anterior do terreno, a existência de área de reserva, setor e política relacionada a RSE ou a sustentabilidade” -, ela se confirma, pois apesar das ações serem a princípio observadas como similares, elas respeitam as singularidades de cada *resort* e de suas relações sociais. Observou-se que a hipótese se confirma, uma vez que a individualidade de cada relação social é inerente às ações de RSE ao qual ela está vinculada. Mesmo que não tenha sido planejada para ser única, ela sempre considerará a historicidade e as demais singularidades que regem uma relação social.

Em relação à terceira hipótese - “As ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* do Brasil são relações sociais de poder por parte dos *resorts*, sendo utilizadas intencionalmente como instrumento de territorialidade para com os atores/membros/*stakeholders* envolvidos nessas relações” -, base para o início deste estudo pela ampla disseminação desta abordagem na área de geografia ao tratar do tema *resort*, ela não se confirmou (ANDRADE, 2002; 2003; 2004), (CARDOSO, 2005), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007a; 2007b), (FERREIRA; SILVA, 2008), (GOMES, 2009), (CORDEIRO; BENTO; BRITTO,

2011), (MELIANI, 2011). Verifica-se neste estudo que nas relações sociais o sentido do poder demonstra ser de vários *stakeholders*, e não somente dos *resorts*. Em vários casos não foi possível identificar sua origem, pois para isso há necessidade de analisar a relação social em toda sua historicidade.

Em relação ao objetivo específico de entender as ações de RSE em *resorts*, as suas singularidades em relação aos ambientes, às dimensões de sustentabilidade e aos *stakeholders* por meio de uma matriz de análise da responsabilidade social empresarial, foi possível uma visão crítica e ampla sobre as ações pesquisadas. Observa-se que ao realizar uma análise com estas variáveis foi possível uma validação em relação à compreensão das ações de RSE dos *resorts*. Nestas várias formas de observação as ações mostraram correlações que consolidam os dados pesquisados. Estas variáveis contribuem, ainda, para uma percepção ampliada das ações de RSE de um *resort*, de forma que se possa analisá-las de forma precisa no tocante à efetividade real para com os *stakeholders* envolvidos nas relações sociais.

Quanto ao objetivo que aborda as variáveis que influenciam e motivam as ações de responsabilidade social empresarial dos *resorts* no Brasil, pode-se perceber que elas não se comportam de forma homogênea. Observa-se que certas variáveis, como o tamanho do *resort* em UH e o fato de possuir setor e política de RSE, influenciam de forma clara e direta as ações de RSE, enquanto outras variáveis, como origem da área do *resort* e área de reserva, não apresentam evidência de influência. No tocante às motivações, percebe-se que elas se manifestam de forma diferenciada, de acordo com o *stakeholder* e a ação de RSE que se analisa. Ou seja, qualquer generalização não pode ser vista de forma adequada, quando se analisa a territorialidade das ações de RSE dos *resorts* do Brasil, uma vez que elas se comportam de forma específica para casos específicos, indiferentemente da região do país, e é preciso compreendê-las em sua amplitude e singularidades.

Em consideração ao objetivo de compreender a territorialidade nas relações sociais resultantes das ações de responsabilidade social empresarial nos *resorts* do Brasil, também foi atingido, uma vez que o conjunto de dados apresentados e analisados, bem como a respectiva discussão teórica, possibilitam uma elucidação dos aspectos aqui pesquisados. Percebe-se que a

territorialidade existe, mas não somente na forma em que é abordada em alguns estudos pesquisados (SANTOS NETO, 2003), (COUTO, 2003), (OLIVEIRA, 2004), (LOUREIRO, 2005), (GOMES, 2009), (SOUZA; BAH, 2011; 2013). Verifica-se que ela pode se manifestar em qualquer um dos atores/*stakeholders* envolvidos nas relações sociais. Para que se compreenda de fato como ela se manifestou é necessário analisar a relação social com base em ações de RSE desde a sua gênese.

Conclui-se em relação ao objetivo proposto que há efetivamente territorialidade nas ações de RSE dos *resorts* no Brasil. Contudo, ao contrário do que se afirma de forma recorrente, a territorialidade presente nas relações sociais oriundas de ações de RSE dos *resorts* nem sempre tem como ator de poder o *resort* (MENDES *et al*, 2004), (CORIOLANO, 2006), (CORIOLANO; ALMEIDA, 2007), (SOUZA; BAH, 2011; 2013). Há necessidade de analisar as relações sociais de forma individualizada, visto que como o poder - e consequentemente, a territorialidade - é inerente à relação social e não ao ator de forma ampla, ele está presente de forma específica em cada relação social entre os *stakeholders*. Ou seja, os *stakeholders* influenciam, mas não são eles os elementos-base para a territorialidade, e sim as relações sociais pelas quais eles se alicerçam ou se manifestam.

Esperando sirvam de orientação para futuros estudos sobre as temáticas aqui abordadas, apresentam-se as seguintes sugestões: usar como base para o instrumento de pesquisa resultados de prática metodológica já consolidada, tanto nacional quanto internacionalmente, no mercado e na academia. Neste caso, as normas técnicas brasileiras de sustentabilidade para meios de hospedagem, NBR 15401:2006, e normas brasileira e internacional de responsabilidade social, NBR 16001:2012; NBR ISO 26000: 2010 (ABNT, 2004; 2006; 2010; 2012); desenvolver técnica de pesquisa que busque evidências validadas, de forma a reduzir a subjetividade inerente aos seres humanos. Como sugere Saquet (2007a; 2007b), pensar e desenvolver projetos de pesquisa que vão além das ideias dos professores, para que efetivamente, com base em dados reais, se contribua para a construção do conhecimento científico; ter claro que as relações sociais precisam ser compreendidas de forma individualizada, e pesquisadas desde sua gênese, não somente com

dados resultantes da mera pesquisa, sem compreender a historicidade das relações sociais (ALBAGLI, 2004), (RIBEIRO, 2005).

Quanto às limitações relativas à pesquisa realizada, observaram-se as seguintes questões: o receio dos gestores em participar de estudos acadêmicos, mesmo sendo em nível de doutorado. Durante os contatos pôde-se observar que tal fato deriva do receio de posições tendenciosas em relação aos *resorts*, apresentadas por alguns estudos acadêmicos, em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Também do enfoque dado por pesquisas sobre RSE que citam as ações como motivadas por razões tidas como inadequadas em uma gestão séria, causando uma percepção prejudicial às empresas pesquisadas. Tais fatos influenciaram no número de *resorts* que participaram efetivamente deste estudo. Outro aspecto diz respeito à necessidade de se pesquisar as relações sociais em si – fato não observado na literatura estudada -, para que se compreendam tanto as ações de RSE quanto a territorialidade presente nas relações sociais oriundas destas ações. O último ponto diz respeito às normas técnicas de Responsabilidade Social necessárias para a realização deste estudo. Elas sofreram atualizações ao longo do desenvolvimento do trabalho, como é o caso da NBR 16001, que teve sua versão atualizada de 2006 para 2010, e a NBR ISO 26000, que passou de norma internacional ISO para norma nacional NBR ISO. Apesar das limitações, considera-se que o estudo proposto atingiu seu objetivo, apresentando inclusive considerações para futuros estudos, no intuito de contribuir para o conhecimento nas áreas de Geografia, Administração e Turismo.

Conclui-se que os *resorts* não são um meio de hospedagem como qualquer outro. Não podem ser observados e pesquisados como tal, para não incorrer em erro básico ao se estudar esta tipologia de meio de hospedagem. Compreender as singularidades do objeto estudado é resultado de sua percepção com base em estudos que possibilitem entendê-lo, não no que apresenta, mas no que se descobriu sobre ele. Os *resorts*, como os demais agentes/atores/*stakeholders* que se fazem presente nas relações sociais, podem ser observados como resultado das relações sociais que possuem. O poder que eles possuem e manifestam em suas relações sociais e definem as relações de territorialidade são resultado da complexidade de suas ações na

vida real. Elementos estes da vida real que precisam ser considerados sempre com base em sua totalidade, compreendendo a solidariedade das relações sociais.

8 – REFERÊNCIAS

ABBOTT; W. F.; MONSEN, R. J. On the measurement of corporate social responsibility: Self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement. In.: **Academy of Management Journal**, v. 22, n.3, p. 501-515, 1979.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 15401. Meios de hospedagem – Sistemas da gestão da sustentabilidade - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2006, 22p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16001. Responsabilidade social – Sistemas da gestão - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2004, 11p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 16001. Responsabilidade social – Sistemas da gestão - Requisitos**. Rio de Janeiro, 2012, 48p.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 26000. Diretrizes sobre responsabilidade social**. Rio de Janeiro, 2010, 110p.

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br>>. Acessado em: 04/10/2009.

ABR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RESORTS. Disponível em: <http://www.resortsbrasil.com.br/resorts_brasil.aspx>. Acessado em: 04/03/2011.

ADAMS, C.; ZUTSHI, A. Corporates social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. In: **Australian Accounting Review**, v. 14, n. 3, p. 31 - 39, 2004.

AGARWAL, S. Restructuring seaside tourism: the resort lifecycle. In.: **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 1, p. 25-55, 2002.

AGUILERA, R. V.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A.; GANAPATHI, J. Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in

organizations. In.: **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 836–863, 2007.

AHMED, B. M. A. **Sustainable beach resort development: a decision framework for coastal resort development in egypt and the united states.** Blacksburg, 2001. Tese (Doctor of Philosophy). In Environmental Design and Planning the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.

ALBAGLI, S. **Território e territorialidade.** In.: LAGES, V.; BRAGA, C.; MORELLI, G. (Orgs.). Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. Rio de Janeiro: Relume Damará, 2004, p. 25-68.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations author(s): reviewed work(s). In.: **Annual Review of Sociology**, v. 2, [S.I.], p. 79-105, 1976.

ALEXANDRE, J. W. C.; ANDRADE, D. F.; VASCONCELOS, A. P.; ARAUJO, A. M. S.; BATISTA, M. J. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto, **Anais...Brasil: ABEPRO**, 2004.

AL-TUWAIJRIA, S. A., CHRISTENSENB, T. E.; HUGHES II, K.E. The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. In: **Accounting, Organizations and Society**, v. 29, [S.I.], p. 447-471, 2004.

ALVARES, R. C. S. **Certificação em NBR: 15401 nos meios de hospedagem.** Foz do Iguaçu, 2011. Monografia (graduação) Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

ALVARES, R. C. S., SOUZA, C. A. Certificação sustentável em meios de hospedagem a NBR 15401:2006 e a percepção dos clientes. In.: SIMPÓSIO NACIONAL SOBRE GESTÃO AMBIENTAL EM EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, 1., 2012, Bento Gonçalves, **Anais... Brasil: ABES/RS**, 2012.

ALVAREZ GIL, M. J.; BURGOS JIMENEZ, J.; CESPEDES LORENTEC, J. J. An analysis of environmental management, organizational context and performance of Spanish hotels. In: **Omega**, v. 29, [S.I.], p. 457 – 471, 2001.

ALVES, F. D. Considerações sobre métodos e técnicas em geografia humana. **Dialogus**. Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 227-241, 2008.

ANDRADE, A. L. **Resorts e hotéis de lazer no Brasil**. São Paulo: Panrotas, 2011.

ANDRADE, A. A.; SILVA, P. J.; BARBOSA, L. K. A. A (re)produção do espaço urbano: uma análise das ações dos agentes produtores do espaço turístico na cidade de Natal/RN. SEMINÁRIO NACIONAL GOVERNANÇA URBANA E DESENVOLVIMENTO METROPOLITANO. **Anais...**, 2010. Setembro, Natal: UFRN.

ANDRADE, J. C. S.; GOES, M. F. B.; VARGENS, E. C.; FRANCO, M. T. R. Conflitos sócio-ambientais na área de influência do complexo Costa do Sauípe: proposta de uma grade analítica. In.: **REAd**, v. 9, n. 2, p. 1-18, mar-abr 2003.

ANDRADE, J. C. S.; RIBEIRO, M. T. F.; GOES, M. F. B.; VARGENS, E. C. Conflitos Sócio-Ambientais: Análise da relação entre o complexo Costa do Sauípe e atores locais. In.: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE, I., 2002, Indaiatuba, **Anais....**Brasil: ANPPAS, 2002.

ANDRADE, J. C. S.; RIBEIRO, M. T. F.; GOES, M. F. B.; ABREU, F. R. Regulação de conflitos socioambientais: o programa Berimbau-BA. In.: ENCONTRO ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM MEIO AMBIENTE E SOCIEDADE, II., 2004, Indaiatuba, **Anais....**Brasil: ANPPAS, 2004.

ANDRIOTIS, K. Scale of hospitality firms and local economic development evidence from Crete. In.: **Tourism Management**, v. 23, [S.I.], p. 333–341, 2002.

ARORA, P.; DHARWADKAR, R. Corporate governance and corporate social responsibility (CSR): the moderating roles of attainment discrepancy and organization slack. In: **Corporate Governance: An International Review**, v. 19, n. 2, p. 136 – 152, 2011.

ASSAF, A. G.; JOSIASSEN, J.; CVELBAR, L. K. Does triple bottom line reporting improve hotel performance? In.: **International Journal of Hospitality Management**, [S.I.], [S.I.], p. 1-5, 2011.

AULICINO, M. P. Algumas implicações da exploração turística e dos recursos naturais. In: RODRIGUES, A. B. **Turismo e ambiente**. Reflexões e propostas. São Paulo: Hucitec, 1997. p. 27-36.

AYUSO, S. Adoption of voluntary environmental tools for sustainable tourism: analysing the experience of Spanish hotels. In.: **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, [S.l.], [S.l.], p. 1-14, 2006.

AYUSO, S. Comparing voluntary policy instruments for sustainable tourism: the experience of the Spanish hotel sector. In: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 15, n. 2, p. 144-160, 2007.

BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma Psicanálise do Conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BAPTISTA, A. S. C. **Análise da viabilidade econômica da utilização de aquecedores solares de água em resorts no nordeste do Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência em Planejamento Energético) Programas de Pós-Graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

BARBOSA, M. A. **O lazer nos resorts brasileiros**: um diagnóstico na perspectiva das estratégias organizacionais. Belo Horizonte, 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Mestrado em Lazer da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais.

BARRETO, M. Relações entre visitantes e visitados: um retrospecto dos estudos sócioantropológicos. In: **Revista Turismo em Análise**, v. 15, n. 2, nov. 2004, p.133-149.

BATELLA, W. B.; DINIZ, A. M. A. Desenvolvimento humano e hierarquia urbana: uma análise do IDH-M entre as cidades mineiras. In.: **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, v. 6, n. 2, p. 367-373, 2006.

BATSON, C. D.; POWELL, A. A. Altruism and prosocial behavior. In.: MILLON, T.; LERNER, M. J. **Handbook of psychology: volume 5 - personality and social psychology**. Canadá : John Wiley & Sons, 2003. Capítulo 9, p. 463-484.

BAXTER, J.; EYLES, J. Evaluating qualitative research in social geography: establishing 'rigour' in interview analysis. In.: **Royal Geographical Society**, v. 22, [S.I.], p. 505-525, 1996.

BAXTER, P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. In.: **The Qualitative Report**. v. 13, n. 4, p. 544-559, dez. 2008.

BELTRATTI, A. A complementarity between corporate governance and corporate social responsibility. In: **The Geneva Papers**, v. 30, [S.I.], p. 373-386, 2005.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.

BENTES, D.; VELOSO, M. Do grande hotel aos palaces & resorts: os empreendimentos hoteleiros na transformação da estrutura e da paisagem urbanas de Natal/RN (1940-2000). In.: **[S.I.]**, [S.I.], [S.I.], p. 1-10, 2013.

BERRY, M. A.; RANDINELLI, D. A. Proactive corporate environmental management: A new industrial revolution. In.: **Academy of Management Executive**. v. 12, n. 2, p. 38-50, 1998.

BIERSTEDT, R. An analysis of social Power. In.: **American Sociological Review**, v. 15, n. 6, p. 730-738, dez. 1950.

BLACKBURN, W.R. **The sustainability handbook**: the complete management guide to achieving social, economics and environmental responsibility. London: Earthscan, 2007.

BLAIR, I. V.; URLAND, G. R.; MA, J. E. Using Internet search engines to estimate word frequency. In.: **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 34, n. 2, p. 286-290, 2002.

BOHDANOWICZ, P. **Responsible resource management in hotels**: attitudes, indicators, tools and strategies. Stokholmo, 2006. Thesis (doutorado) School of Industrial Engineering and Management of Department of Energy Technology of Royal of institute of Technology.

BOHDANOWICZ, P. A case study of Hilton environmental reporting as a tool of corporate social responsibility. In.: **Tourism Review International**, n. 11, p. 115–131, 2007.

BOHDANOWICZ, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries—survey results. In.: **Hospitality Management**, v. 25, p. 662–682, 2006.

BOHDANOWICZ, P. European hoteliers' environmental attitudes: greening the business. In: **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 188–204, 2005.

BOHDANOWICZ, P.; MARTINAC, I. Determinants and benchmarking of resource consumption in hotels—case study of Hilton International and Scandic in Europe. In.: **Energy and Buildings**, v. 39, [S.I.], p. 82–95, 2007.

BOHDANOWICZ, P.; SIMANIC, B.; MARTINAC, I. Environmental training and measures at scandic hotels, Sweden. In.: **Tourism Review International**, v. 9, p. 7–19, 2005a.

BOHDANOWICZ, P.; SIMANIC, B.; MARTINAC, I. Sustainable hotels – environmental reporting according to green globe 21, green globes, Canada/GEM UK, IHEI benchmarkhotel and hilton environmental reporting. In.: **THE 2005 WORLD**

BOHDANOWICZ, P.; SIMANIC, B.; MARTINAC, I. Sustainable hotels: eco-certification according to EU Flower, Nordic Swan and The Polish Hotel Association. In.: **REGIONAL CENTRAL AND EASTERN EUROPEAN CONFERENCE ON SUSTAINABLE BUILDING**, 1., 2004, Warszawa, **Anais...** Poland: (SB04), 2004.

BOHDANOWICZ, P.; ZANKI-ALUJEVIC, V.; MARTINAC, I. Attitudes towards environmental responsibility among Swedish, Polish and Croatian hoteliers. In.: **B.E.S.T SUSTAINABLE TOURISM THINK TANK IV “SUSTAINABLE AND MASS DESTINATION: Challenges and Possibilities”**. 4., 2004, Esbjerg, **Anais...** Denmark: [S.I.], 2004.

BOHDANOWICZ, P.; ZIENTARA, P. Hotel companies' contribution to improving the quality of life of local communities and the well-being of their employees. In.: **Tourism and Hospitality Research**, .v. 9, n. 2, p. 147–158, 2008.

BOHDANOWICZ, P., ZIENTARA, P., NOVOTNA, E. International hotel chains and environmental protection: an analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, [S.l.], p. 797-816, 2011.

BONFATO, A. C. et al. **Resorts Brasil**: perspectiva e análise do segmento em 2011/2012. São Paulo: SENAC/Resorts Brasil, 2012.

BONILLA-PRIEGO, M. J. NAJERAB, J. J.; FONT, X. Environmental management decision-making in certified hotels. In.: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 3, p. 361-381, 2011.

BONILLA PRIEGO, M. J.; AVILÉS PALACIOS, C. Analysis of environmental statements issued by EMAS-Certified Spanish Hotels. In.: **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 49; [S.l.], p. 381 – 394, 2008.

BORDO, A. A.; SILVA, C. H. P.; NUNES, M.; BARBOSA, T.; MIRALHA, W. As diferentes abordagens do conceito de território. In.: **Revista Nera**. [S.l.], n. 13, ano. 11, [S.l.], jul/dez. 2008.

BRANDÃO, A. L. **A organização do lazer e seus prazeres**: um estudo de caso sobre o Club Med no Brasil. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico) Programa de Pós-Graduação em História, Política e Bens Culturais do Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas.

BREY, E. T. A taxonomy for resorts. In: **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 53, n. 3, p. 283-290, fev. 2011.

BRYMAN, A. Barriers to integrating quantitative and qualitative Research. In.: **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 1, p. 8-22, Jan. 2007.

BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. In.: **Qualitative Research**, v.6, n.1, p. 97-113, 2006.

BRYSON, J. A. A strategic planning process for public and non-profit organizations. In: **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73-81, fev 1988.

BSH Travel Research. **Investimento no Brasil: Hotéis & Resorts 2011**. São Paulo: BSH International, 2011.

BSH Travel Research. **Resorts Brasil**. São Paulo: BSH International, 2008.

BURGUI, M. B. Impactos paisajísticos de los neo-resorts y grandes villas hoteleras en el litoral: el caso de Cayo Santa María (Villa Clara, Cuba). In.: **Cuadernos de Turismo**, v. 31, [S.l.], p. 31-53, 2013.

BURKE, L.; LOGSDON, J. M. How corporate social responsibility pays off. In.: **Long Range Planning**, v. 29, n.4, p. 495 - 502, 1996.

BURNS, N. Standards for qualitative research. In.: **Nursing Science Quaterly**, v.2, [S.l.], p. 44-52, 1989.

CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. 'Clear as mud': toward greater clarity in generic qualitative research. In.: **International Journal of Qualitative Methods**, v. 2, n. 2, p. 1-13, 2003.

CALVERAS, A. Incentives of international and local hotel chains to invest in environmental quality. In.: **Tourism Economics**, v. 9, n. 3, p. 297–306, 2003.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. In: **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 946 – 967, 2007.

CANOSA, A.; BROWN, G.; BASSAN, H. Examining social relations between adolescent residents and tourists in na Italian Coastal Resort. In.: **The Journal of Tourism Studies** v. 12, n. 1, p. 50-59, maio 2001.

CANUTO, K. C.; MUSSI, F. B.; SEGATTO-MENDES, A. P. **A tecnologia da informação e as relações de poder em uma organização**. Disponível em: <<http://tinyurl.com/alz697x>>. Acessado em: 10/05/2012.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In.: **RAE Eletrônica**, v. 3, n. 2, 1 – 17, jul./dez/ 2004.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Poder, disciplina e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. In.: **O & S**, v. 10, n. 26, p. 19-37, jan./abr. 2003.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. Relações de poder segundo Bordieu e Foucault: uma proposta de articulação teórica para a análise das organizações. In.: **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 3, p. 356-369, 2005.

CAPRIOTTI, P.; MORENO, A. Corporate citizenship and public relations: the importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. In: **Public Relations Review**, v. 33, [S.l.], p. 84-91, 2007.

CARDOSO, R. C. **Dimensões sociais do turismo sustentável**: estudo sobre a contribuição dos resorts de praia para o desenvolvimento das comunidades locais. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CARIONI, J. C.; LOPES, G. B. B.; PERES, L. F. B. Legislação Ambiental Brasileira e o Caso do Resort Il Campanário Villagio Resort. In.: **Revista de Arquitetura e Urbanismo do ProArq** 19. a. 1, n. 19, p. 234 – 249, dez. 2012.

CARLISLE, S.; JONES, E. The beach enclave: a landscape of Power. In.: **Tourism Management Perspective**, v. 1, [S.l.], p. 6-16, 2012.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. In: **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. In: **International Journal of Management Reviews**, [S.l.], [S.l.], p. 85 – 1-5, 2010.

CARVALHO, C. A. J. A contribuição do conceito de território para uma gestão socialmente justa da cidade. In.: **Gestão local nos territórios da cidade**. [S.l.], [S.l.], p. 57-65, 2011.

CASTKA, P.; BALZAROVA, M. A.; BAMBER, C. J.; SHARP, J. M. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective.

In.: **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 11, n. 3, p.140–149, 2004.

CHAN, W. W.; HO, K. Hotels' environmental management systems (ISO 14001): creative financing strategy. In.: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 4, p. 302-316, 2006.

CHAVERRA, J. D. S.; QUIÑÓNEZ, F. O.; PRADA, C. A. Perfil de Responsabilidad Social Empresarial del Sector Hotelero de la Ciudad de Bucaramanga – Comlombia. In.: **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 23, n. 1, p. 23–39, 2014.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: conceitos e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHAZEL, F. **O poder na organização**. Disponível em: www.iupe.org.br/ass/sociologia/soc-chazel-poder.htm. Acessado em: 04/07/2012.

CHUNG, L. H.; PARKER, L. D. Managing social and environmental action and accountability in the hospitality industry: A Singapore perspective. In: **Accounting Forum**, v. 34, [S.l.], p. 46-53, 2010.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMANCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas Organizações. In: **R. Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008

CLAVAL, P. **Espaço e poder**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

CLAVAL, P. O território na transição da pós-modernidade. In.: **GEOgraphia**, v. 1, n. 2, p. 7-26, 1999.

CLEGG, S. R. Radical revisions: power, discipline and organizations. In.: **Organization Studies**, v. 10, [S.l.], p. 97-115, 1989.

COELHO, M. F.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa como estratégia para a competitividade na hotelaria. In.: **Turismo & Sociedade**, v. 6, n. 3, p. 645-670, julho 2013.

COMMUNITY SERVICE CENTER/UNIVERSITY OF OREGON. **Perceptions of destination resort impacts in Deschutes County**. Oregon: CPW, 2010.

CONEJERO, M. A.; NEVES, M. F. Gestão de créditos de carbono: um estudo multicase. In.: **R.Adm.** v. 42, n.2, p. 113-127, abr/maio/jun. 2007.

CORDEIRO, I; BENTO, E.; BRITTO, C. Turismo e desenvolvimento sustentável: considerações sobre o modelo de resorts no litoral nordeste do Brasil In: **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p.355-369, dez. 2011.

CORIOLO, L. N. M. T. Turismo: prática social de apropriação e de dominação de territórios. In: de LEMOS, A. I. G.; ARROYO, M.; SILVEIRA, M. L. **América Latina: cidade, campo e turismo**. San Pablo: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2006, p. 367-378.

CORIOLO, L. N. M. T.; ALMEIDA, H. M. O turismo no nordeste brasileiro: dos *resorts* aos núcleos de economia solidária. In.: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GEOCRÍTICA: los problemas del mundo actual, soluciones y alternativas desde la geografía y las ciencias sociales, IX., 2007, Porto Alegre, **Anais...**Brasil: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007a.

CORIOLO, L. N. M. T.; ALMEIDA, H. M. O turismo no nordeste brasileiro: dos resorts aos núcleos de economia solidária. In: **Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**. Barcelona, v. 11, n. 245, p. 57-70, ago 2007b.

CORIOLO, L. N.; SAMPAIO, C. A. C. Territorios solidarios de América Latina y turismo comunitario en rebote a los mega emprendimientos transnacional. In.: **Revista Iberoamericana de Turismo**, vol. 3, n.1, p. 4-15, 2013.

CORREA, M. E., FLYNN, S.; AMIT, A. **Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial**. Santiago do Chile: CEPAL/ONU, 2004.

CORREA, R. L. Os centros de gestão do território: uma nota. In.: **Revista Território**, v. 1, n. 1. p. 23-30, 1996.

CORRÊA, R. L. Espaço, um conceito-chave da geografia. In.: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, L. C. (Orgs.). **Geografia: conceitos e temas**. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2010, p. 15-48.

COUTO, R. C. **Impacto social do turismo**: os impactos causados pela hotelaria nas comunidades locais: estudo de caso: complexo Costa do Sauípe. Rio de Janeiro, 2003, Monografia (MBA em Turismo, Hotelaria e Entretenimento). Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

CRESPO, A. A. **Estatística fácil**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

CRESWELL, J. W. How interpretive qualitative research extends mixed methods research. In.: **Research in the Schools**, v. 13, n. 1, p. 1-11, 2006.

CRESWELL, J. W.; MILLER, D. L. Determining validity in qualitative inquiry. In.: **Theory into Practice**, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000.

CRUZ, R. C. A. **Introdução à geografia do turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

CUNHA, L. M. A. **Modelos Rasch e escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. Lisboa, 2007, Dissertação (Mestrado em Probabilidades e Estatística). Departamento de Estatística e Investigação Operacional da Universidade de Lisboa.

CUNHA, M. I. Os conceitos de espaço, lugar e território nos processos analíticos da formação dos docentes universitários. In.: **Educação Unisinos**, v. 12, n. 3, p. 182-186, 2008.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. In.: **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 2, 2005.

CYPRIANO, P. S. **Desarrollo hotelero en Brasil**: panorama de mercado y perspectivas. 2012. Tesina (Master Oficial em Direccion y Planificacion em Turismo). Instituto Universitario de Investigaciones Turisticas de la Universidad de Alicante.

DAHL, R. The concept of power. In.: **Behavioral Science**, v. 2, n. 3, p. 201-215, jul. 1957.

DAHLSRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. In: **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**. v. 15, [S.I.], p. 1–13, 2008.

DALTON, G. J.; LOCKINGTON, D. A.; BALDOCK, T. E. Feasibility analysis of stand-alone renewable energy supply options for a large hotel. In.: **Renewable Energy**, v. 33, p. 1475–1490, 2008.

DANTAS, G. S. N.; SOUZA MELO, R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana: PB. In: **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n 1, p. 118-130, 2008.

DAVIS, K. 'Can business afford to ignore corporate social responsibilities?', **California Management Review**, v. 2, [S.I.], p. 70–76, 1960.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DENCKER, A. F. M.; DA VIA, S. C. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002.

DENG, S. Energy and water uses and their performance explanatory indicators in hotels in Hong Kong. In.: **Energy and Buildings**, 35, p. 775–784, 2003.

DESSELLE, S. P. Construction, implementation, and analysis of summated rating attitude scales. In.: **American Journal of Pharmaceutical Education**, v. 69, n. 5, p. 1-11, 2005.

DEVINE, F. BAUM, T.; HEARNS, N. Cultural Awareness for hospitality and tourism. In.: **Hospitality, Leisure, Sport and Tourism**, [S.I.], [S.I.], p. 1-6, Apr. 2009.

DINGWERTH, K.; EICHINGER, M. Tamed transparency: how information disclosure under the global reporting initiative fails to empower. In.: **Global Environmental Politics**, v. 10, n. 3, p. 74-96, 2010.

DINIZ FILHO, L. L. **A geografia crítica brasileira**: reflexões sobre um debate recente. Disponível em:
<people.ufpr.br/~diniz/.../A%20Geografia%20Critica%20brasileira.doc>.
Acessado em: 27/05/2013.

DIXON-WOODS, M.; SHAW, R.; AGARWAL, S.; SMITH, J. The problem of appraising qualitative research. In.: **Quality and Safety in Health Care**, v. 13, [S.I.], p. 223–225, 2004.

DOLPHIN CAPITAL INVESTOR. **Leading investors in luxury and residential resorts**. [S.I.]: DOLPHINCI, 2010.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Précis for: ties that bind. In: **Business and Society Review**, v. 105, n. 4, p. 436–443, 2000.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. In: **Academy of Management Review**, v. 19, n. 2, p. 252-284, 1994.

DONALDSON, T.; DUNFEE, T. W. Ties that bind in business ethics: social contracts and why they matter. In: **Journal of Banking & Finance**, v. 26, [S.I.], p 1853-1865, 2002.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. In: **Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DRABEK, T. E. Disaster evacuations tourist-business managers act as customers expect: in an emergency guests' expectations are not always fulfilled by their professional hosts. In: **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 48-57, ago. 2000.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

DUNLEAVY, P. **Authoring a PHD**: how to plan, draft, write & finish a doctoral thesis or dissertation. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

EL DIEF M.; FONT, X. Determinants of environmental management in the red sea hotels: personal and organizational values and contextual variables. In.: **Journal of Hospitality & Tourism Research**, [S.I.], [S.I.], p. 1-23, 2010a.

EL DIEF M.; FONT, X. The determinants of hotels' marketing managers' green marketing behaviour. In.: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 18, n. 2, p. 157-174, 2010b.

ELLIOTT, J.; JOHNS, N. The Influence of international tourism trends on the design of leisure resorts. In: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 5, n. 2, p. 6-9, 1993.

EMBRATUR/INMETRO. **Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem de turismo**. Brasília, DF, 1998. 155 p.

ENVIRONMENTAL SOLUTIONS LTD. **Environmental impact assessment: Oyster Bay resort development**. Jamaica: Environmental Solutions Ltd, 2005.

FEHR, E.; FISCHBACHER, U. The nature of human altruism. In.: **Nature**, v. 425, [S.I.], p. 785-791, Out. 2003.

FEHR, E.; SCHMIDT, K. L. The economics of fairness, reciprocity and altruism – experimental evidence and new theories. In.: KOLM, S.; YTHIER, J. M., **Handbook of reciprocity, gift-giving and altruism**. Oxford: Elsevier, 2006. [S.I.].

FERRAI, N.; TARUMOTO, H. **Aplicação de técnicas de análise estatística quantitativa e qualitativa a dados de pesquisa de mercado**. 2012.

FERREIRA, A. L.; SILVA, A. F. C. Para além do muro alto: “turismo imobiliário” e novas configurações sócio-espaciais na região metropolitana de Natal - RN/Brasil. In: VALENÇA, M. M.; BONATES, M. F. (Org.). **Globalização e marginalidade: o Rio Grande do Norte em foco**. Natal: EDUFRN, 2008. v. 2, p. 457-468.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio escolar da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FILIPPIM, M. L.; HOFFMANN, V. M.; FEGER, J. E. Turismo e impacto social: análise da instalação de um empreendimento hoteleiro sob a ótica da população local. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 3., 2006. Resende. **Anais...** Resende: ANGRAD, 2006. 1 CD-ROM.

FLÁVIO, L. C.; SAQUET, M. A. Elementos de reflexão para fundamentar a pesquisa em geografia centrados na relação tempo-espaço-território. In.: **Revista Formação**, v. 2, n. 15, p. 67-77, 2008.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In.: **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000.

FONT, X.; WALMSLEY, A.; COGOTTI, S.; McCOMBES, L.; HÄUSLER, N. Corporate social responsibility: The disclosure-performance gap. In.: **Tourism Management**, v. 33, n. 6, p. 1544-1553, 2012.

FONT, X. Sostenibilidad y alivio de la pobreza em países en vías de desarrollo: el papel del hotelero e del investigador. In: **Estudios y Perspectivas em Turismo**. v. 17, [S.I.], p. 7-28, 2008.

FONT, X.; GARAY, L. Explaining pro-sustainability behavior of tourism businesses in Europe's protected áreas. [S.I.], [S.I.], p. 1- 28, [S.I.].

FONT, X.; MIHALIC, T. Beyond hotels: nature-based certification in Europe. In.: HONEY, M. **Ecotourism & certification**: setting Standards in practice. Washington: Island, 2002,p. 211-235.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 2011.

FREEMAN, R. E. The politics of stakeholder theory: some future directions. In.: **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-421, 1994.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management.In.: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON, J. (Orgs.). **Handbook of strategic management**, Oxford: Blackwell Publishing, 2001.[S.I.].

FREEMAN, R. E.; VELAMURI, S. R. **A new approach to CSR: company stakeholder responsibility**. 2005. Disponível em: <
<http://ssrn.com/abstract=1186223>>. Acessado em: 24/04/2012.

FRENCH JR, J. R. P.; RAVEN, B. The Bases of Social Power. In.: **Power and Influence in Groups**, v., n, p . 259-269, [S.I.].

GALBRAITH, J. K. **Capitalismo americano**: o conceito do poder compensatório. São Paulo: Novo século, 2008 – Capítulo 3 – O Problema do Poder.

GALBREATH, J. Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. In: **British Journal of Management**, v. 21, [S.I.], p. 511–525, 2010.

GALVÃO, A. R. G.; FRANÇA, F. M.; BRAGA, L. C. O território e a territorialidade: contribuições de Claude Raffestin. In.: SAQUET, M. A.; SOUZA, E. B. C. (Orgs.). **Leituras do conceito de território e de processos espaciais**. São Paulo: Expresso Popular, 2009.

GÂNDARA, J. M. G.; SOUZA, C. A.; ABDALLA, K. N. R. B. Um estudo exploratório sobre a 15401:2006 – Meios de Hospedagem – Sistema da Gestão da Sustentabilidade e os Stakeholders. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE TURISMO DO IGUAÇU, 5., 2011, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: [S.I.], 2011a. [S.I.].

GÂNDARA, J. M. G.; SOUZA, C. A.; ABDALLA, K. N. R. B. Um estudo exploratório sobre a NBR 16001:2004 – Responsabilidade Social e NBR 15401:2006 – Meios de Hospedagem – Sistema da Gestão da Sustentabilidade. In: CONGRESSO SOCIETUR: RSE EM LA INDÚSTRIA TURÍSTICA, 5., 2011, Valparaíso. **Anais...** Valparaíso: SOCIETUR, 2011b. [S.I.].

GARAVAN, T. N.; BARNICLE, B.; HERATY, N. The training and development function: its search for Power and influence in organizations. In.: **Journal of European Industrial Training**, v. 17, n.7, p. 22-32, 1993.

GARAY, L.; FONT, X. Doing good to do well? Corporate social responsibility reasons, practices and impacts in small and médium accommodation enterprises. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, [S.I.], p. 328-336, 2012.

GARAY, L.; FONT, X. Responsible behavior's, motivations, practices and results in small and médium tourism enterprises. In.: **Review of Corporate Social Responsibility**, v. 13, [S.I.], p. 1-30, 2013.

GARCIA, R.; LAU, S. S. T.; CHAU, K. W.; KANITPUN, R.; SHIMATSU, Y.; GRUNDER, P.; KOO, R.; BAHARUDDIN. Sustainable resorts: learning from the 2004 tsunami. In.: **Disaster Prevention and Management**, v. 15, n. 3, p. 429-447, 2006.

GARRIGA, E.; MELE, D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. In: **Journal of Business Ethics**, v. 53, [S.I.], p. 51–71, 2004.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A.; POLO, E. F.; POLO, F. L. F. Atendimento virtual como fator de vantagem competitiva por diferenciação em hotéis resort no Brasil. In: **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, 2, p. 92–113, mai-ago, 2010.

GETZ, D. Resort-centred tours and development of the rural hinterland: the case of cairns and the Atherton tablelands. **The Journal of Tourism Studies**. v. 10, n. 2, p. 23-34, dez. 1999.

GIL, S. M.; SOSA, D. F. C. La calidad en los destinos turísticos emergentes de todo incluido: El caso de República Dominicana. In: **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 12, [S.I.], p. 141-157, 2003.

GILLAN, S. L. Recent developments in corporate governance: an overview. In: **Journal of Corporate Finance**, v. 12, [S.I.], p. 381-402, 2006.

GLAVI, P. C.; LUKMAN, R. Review of sustainability terms and their definitions. In: **Journal of Cleaner Production**, v. 15, [S.I.], p. 1875-1885, 2007.

GOMES, N. G. U. **A dupla dimensão do espaço**: Rio Quente e suas redes. Uberlândia, 2009. Dissertação (Mestrado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia do Instituto de Geografia da Universidade Federal de Uberlândia.

GOMES, P. C. C., Sobre territórios, escalas e responsabilidades. In.: HEIDRICH, A. L.; COSTA, B. P.; PIRES, C. L. Z.; UEDA, V. (Orgs.). **A emergência da multiterritorialidade**: a resignificação da relação do humano

com o espaço. Canoas: Editora da ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

GONÇALVES, F. A. **Estatística descritiva**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1978.

GONG, Y. **Managing cultural diversity in hospitality industry**. Las Vegas, 2008, Paper (Master of Science in Hotel Administration). William F. Harrah College of Hotel Administration Graduate College of University of Nevada.

GONZÁLEZ, M.; LEÓN, C. J. The adoption of environmental innovations in the hotel industry of Gran Canaria. In.: **Tourism Economics**, v. 7, n. 2, p. 177–190, 2001.

GOODWIN, H.; FRANCIS, J. Ethical and responsible tourism: consumer trends in the UK. In.: **Journal of Vacation Marketing**, v. 9, n. 3, p. 271-284 , 2003.

GORINI, A. P. F.; MEDES, E. F. Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria. In.: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, [S.l.], n. 22, p. 111-150, set. 2005

GOULART, M.; CALLISTO, M. Bioindicadores de qualidade de água como ferramenta em estudos de impacto ambiental. In.: **Revista da FAPAM**, a. 2, n. 1, 2003.

GRABAU, J. C.; HUGHES, S.E.; RODRIGUEZ, E. M.; SOMMER, J. N.; TROY, E. T.. Investigation of sudden death from *Mycobacterium tuberculosis* in a foreign-born worker at a resort hotel. In: **Heart & Lung**, v. 33, n. 5, p. 333-337, 2004.

GROSBOIS, D. Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 896-905, 2012.

GROSBOIS, D.; FENNEL, D. Carbon footprint of the global hotel companies: comparison of methodologies and results. In.: *Tourism Recreation Research*. V. 36, N. 3, P. 231-245, 2011.

GRUBER, N. L. S.; BRANCO F. C. C. Gestão integrada do lago Guaíba: modelos de gestão para orla e recursos hídricos do lago – análise crítica e propostas. In.: **Gravel**, v. 8, n.8, p.45-61, novembro 2010.

GUZZINI, S. Structural power: the limits of neorealist power analysis. In.: **International Organizational**, v. 47, n. 3, p. 444-478, Summer 1993.

GUZZINI, S. The concept of power: a constructivist analysis. In.: **Millennium – Journal of Internacitional Studies**, v. 33, n. 3, p. 495-521, 2005.

HAESBAERT, R. Da desterritorialização à multiterritorialidade. In.: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA. 10., 2005, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: EGAL, 2005.

HAESBAERT, R. Dos múltiplos territórios à multiterritorialidade. In.: HEIDRICH, A. L.; COSTA, B. P.; PIRES, C. L. Z.; UEDA, V. (Orgs.). **A emergência da multiterritorialidade**: a ressignificação da relação do humano com o espaço. Canoas: Editora da ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização**: do “fim dos territórios” à multiterritorialidade. 4.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009a.

HAESBAERT, R. Território e multiterritorialidade: um debate. In.: **GEOgraphia**, v. 9, n. 17, p. 19-46, 2007.

HAESBAERT, R. **Territórios Alternativos**. São Paulo: Contexto, 2009b.

HAESBAERT, R.; BRUCE, G. A desterritorialização na obra de Deleuze e Guattari. In.: **GEOgraphia**, v. 4, n. 7, p. 7-22, 2002.

HAESBAERT, R.; LIMONAD, E. O território em tempos de globalização. In.: **etc..., espaço, tempo e crítica**, v. 1, n. 2, p. 39-52, ago. 2007.

HAMELE, H.; KUSTERE, N.; SANABRIA, R.; SKINNER, E. Creating regional networks of sustainable tourism stakeholders: Europe's Voluntary Initiatives for Sustainability in Tourism (VISIT) and the sustainable tourism certification network of the Americas. In.: BLACK, R.; CRABTREE, A. **Quality assurance and certification in ecotourism**. Wallingford: CABI, 2007, p. 395-410.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. In.: **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, mar. 1977.

HAO, H., LONG, P.; KLECKLEY, J. Factors predicting homeowners attitudes toward tourism: a case of a coastal resort community. In: **Journal of Travel Research**, v. 50, n. 6, p. 627–641, 2011.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In.: CLEGG, S. R. et al. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2011. Volume 2.

HART, J. F. Resort areas in wisconsin. In: **Geographical Review**. v. 74, n. 2, p. 192-217, abr 1984.

HEIDRICH, A. L. **Territorialidades de inclusão e exclusão social**. In.: REGO, N.; MOLL, J.; AIGNER, C. (Orgs.) Saberes e práticas na construção de sujeitos e espaços sociais. Porto Alegre: UFRGS, 2006, p. 21-44.

HEIDRICH, Á. L. **Espaço e multiterritorialidade entre territórios: reflexões sobre a abordagem territorial**. In.: PEREIRA, S. R.; COSTA, B. P.; SOUZA, E. B. C. Teorias e práticas territoriais: análises espaço-temporais. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

HENDERSON, J. C. Corporate social responsibility and tourism: hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. In.: **Hospitality Management**, v. 26, [S.I.], p. 228–239, 2007.

HENRY, B. Self-contained all-inclusive resort-hotels and small tourism business in Jamaica. **Revue de Tourisme**, [S.I.], n. 2, p. 17-18, 1989.

HERRERA, J. C.; ABREU, J. L. Cómo gestionar la responsabilidad social en las pymes Colombianas. In: **Daena International Journal of Good Conscience**, v. 3, n. 1, p. 395-425, mar 2008.

HEWLETT, S. A.; LUCE, C. B.; WEST, C. Leadership in your midst: tapping the hidden strength of minority executives. In: **Harvard Business Review**. [S.l.], [S.l.], p. 1-9, Nov., 2005.

HILL, C. W.; JONES, T. M. Stakeholder-agency theory. In: **Journal of Management Studies**. v. 29, n.2, p. 131-154, mar. 1992.

HILLENBRAND, C.; MONEY, K. Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?. In: **Corporate Reputation Review**, v. 10, [S.l.], p. 261 – 277, 2007.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. In: **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.

HOBBS, T. **Leviatã**: ou matéria, formas e poder de um estado eclesiástico e civil. São Paulo: Martin Claret, 2009.

HOLCOMB, J. L.; UPCHURCH, R. S.; OKUMUS, F. Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting?. In: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, n. 6, p. 461-475, 2007.

HONEY, M; STUART, E. The evolution of “green” standards for tourism. In: HONEY, M. **Ecotourism & certification**: setting standards in practice. Washington: Island, 2002, p. 33-72.

IDTF. **Minuta ISO 26000 WD4.2**: Diretrizes sobre responsabilidade social. Viena: ISO/TMB. 2008.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>.
Acessado em: 02/09/2011.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **DRAFT INTERNATIONAL STANDARD ISO/DIS 26000**. [S.l.]: ISO, 2009.

ISMAIL, A. **Hospedagem: front office e governança**. São Paulo: Thomson, 2004.

ISMAIL, A.; KHALIL, H. Whole life sustainability in the design of tourist resorts: A coastal alteration prediction model (CAP) using GIS and statistical tools. In: **Management of Environmental Quality: An International Journal**. v. 21, n. 1, p. 108-121, 2010.

ITO, K. **Incentives and challenges for adopting sustainable practices in the hotel industry: a Majorcan case study**. Nottingham, 2007, Dissertation (MSc International Business). International Center for Corporate Social Responsibility of The University of Nottingham.

JAMALI, D.; SAFIEDDINE, A. M.; RABBATH, M. Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. In: **Corporate Governance**, v. 16, n. 5, p. 443-459, 2008.

JENSEN, M. C. Value, maximisation, stakeholder theory, and corporate objective function. In: **European Financial Management**, v. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

JEURISSEN, R. Institutional conditions of corporate citizenship. In: **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 87–96, 2004.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. In.: **The Academy of Management Review**, v. 20, [S.I.], p. 404-437, apr. 1995.

JØRGENSEN, T. H.; REMMEN A.; DOLORES MELLADO, M. Integrated management systems e three different levels of integration. In.: **Journal of Cleaner Production**, v. 14, [S.I.], p. 713-722, 2006.

KABIR, H. Corporate social responsibility by Swaziland hotel industry. In.: **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 25, [S.I.], p. 73 – 79, 2011.

KANG, K. H.; STEIN, L.; HEO, C. Y.; LEE, S. Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. In.: **International Journal of Hospitality Management**, [S.I.], [S.I.], p. 1-9, 2011.

KANG, K.H.; LEE, S.; HUH, C. Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 29, [S.I.], p. 72–82, 2010.

KARAMUSTAFA, K. Marketing-channel relationships : turkeys resort purveyors' interactions with international tour operators. In: **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 41, [S.I.], p. 21-31, ago 2000.

KAROL, E. As noções de territorialidade e supraterritorialidade: fragmentos de um debate. In.: **Revista Vozes em Diálogo**, [S.I.], n. 4, [S.I.], jul/dez. 2009.

KEMPER, A.; MARTIN, R. L. After the fall: the global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. In: **European Management Review**, v. 7, [S.I.], p. 229 – 239, 2010.

KING, B.; WHITELOW, P. Resorts in australian tourism: A recipe for confusion?. In: **The Journal of Tourism Studies**, v. 14, n. 1, p. 59-66, mai 2003.

KIRK, D. Environmental management in hotels. In: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 7 No. 6, p. 3-8, 1995.

KLAUSER, F. Rethinking the relationship between society and space: a review of Claude Raffestin's conceptualization of human territoriality. In.: **SSRC**, [S.I.], [S.I.], [S.I.], 2011.

KOGA, E.; WADA, E. K. Análise dos stakeholders e gestão dos meios de hospedagem: estudo de casos múltiplos na Vila do Abraão, Ilha Grande, RJ. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 24,n. 1, p. 90-118, 2013.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LACERDA, N. "Mundos" distintos conflitos pela apropriação do litoral nordestino do Brasil. In.: **R. B. Estudos Urbanos e Regionais**, v. 12, n. 2, p. 39-52, Nov. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANTOS, G. The ethicality of altruistic corporate social responsibility. In.: **Journal of Consumer Marketing**, v. 19, n. 3, p. 205 – 232, 2002.

LAPPONI, J. C. **Estatística usando Excel 5 e 7**. São Paulo: Lapponi Treinamentos e Editora, 1997.

LASTRA, R. M. Central banks as lenders of last resort: Lessons from the Asian contagion. **Journal of Financial Regulation and Compliance**, v. 7, n. 3, p. 234-242, 1999.

LAURINO, A. T. **Análise da implantação do programa Bem Receber nos meios de hospedagem participantes do município de Foz do Iguaçu**. Foz do Iguaçu, 2008. Monografia (Graduação em Hotelaria). Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: ARTMED/Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEAL, A. A.; FONSECA, G. S. Território: categoria geográfica das múltiplas perspectivas. In.: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA, EGAL, 12., 2009, Montevideu, **Anais...**, Montevideu: EGAL, 2009.

LEE, S.; HUNG, J.; LEE, H.; WU, Y. **Integrated resorts industry development**: the experience from Macao and Singapore. Disponível em: <[http://ir.lib.cyut.edu.tw:8080/bitstream/310901800/6696/1/INTEGRATED%20RESORTS%20INDUSTRY%20DEVELOPMENT\[1\].pdf](http://ir.lib.cyut.edu.tw:8080/bitstream/310901800/6696/1/INTEGRATED%20RESORTS%20INDUSTRY%20DEVELOPMENT[1].pdf)>. Acessado em: 04/03/2012.

LEE, Y.; KIM, Y. S.; LEE, K. H.; LI, D. The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 745-756-, sep. 2012.

LEHN, S. **A fruição do lazer em resorts**: aspectos simbólicos-imaginários que possibilitam e mantêm a modalidade de prestação de serviço (Um estudo de caso do Plaza Itapema Resort / SC). Balneário Camboriú, 2004. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Pós-Graduação Stricto Sensu em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí.

LINARES, A. A. O.; MARTINEZ, E. E. V. Responsabilidad ambiental empresarial: el caso de “Hotelería Posadas”. In.: **Revista El Periplo Sustentable. [S.I.], N. 22, p. 163 - 188, jan/jun. 2012.**

LINDELL, K. W.; KAYLA, D. Carbon monoxide poisoning at motels, hotels and resorts. In: **American Journal of Preventive Medicine**, v. 33, n. 1, p. 232-27, 2007.

LOUREIRO, L. V. **Resort e ecoturismo: uma sinergia positiva ou negativa?** Salvador, 2005. Dissertação (Mestrado Profissional) Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

LOURENÇO, A. G.; SCHRODER, D. S. **Vale investir em responsabilidade social empresarial? Stakeholders, ganhos e perdas.** Disponível em: http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ethos.org.br%2Fdocs%2Fcomunidad%2Facademica%2Fpremio_ethos_valor%2Ftrabalhos%2F300_alex_e_debora.doc&ei=oWF8T9HBOsnF0QWQ0K2nDQ&usg=AFQjCNEipmcC50EQnCq4VglmFOu4ehGrRg. Acessado em: 05/04/2012.

LUKES, S. **Power: a radical view.** 2.ed. New York: Palgrave Macmillan, 2005.

LUNDGREN, T. A microeconomic model of corporate social responsibility. In: **Metroeconomica**, v. 62, n. 1, p. 69 – 95, 2011.

LYON, T. P.; MAXWELL, J. W. Corporate social responsibility and the environment: a theoretical perspective. In: **Review of Environmental Economics and Policy**, [S.l.], [S.l.], p. 1-62, 2007.

LYRA, F. R.; SOUZA, M. J. B. Estratégias para um turismo socialmente responsável – o caso do Parque Beto Carrero *World*, Penha – SC. In.: SEMINÁRIO ANPTUR. 10, 2013, Caxias do Sul, **Anais...**, Caxias do Sul: UCS, 2013.

MANFORTE, S. R. **Responsabilidade social empresarial na hotelaria.** Brasília, 2007, Monografia (Especialização em Gestão de Negócios em Turismo) Programa de Pós-Graduação do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília.

MANN, M. **The sources of social power.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

MACEDO, R. F.; MEDEIROS, V. C. F. A.; ENDERS, W. T. Factores humanos que influyen en el éxito o fracaso del turismo ambientalmente sustentable: percepción de los gestores públicos en el Polo Costa das Dunas de Rio Grande do Norte – Brasil. In.: **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 21, [S.l.], p. 1433-1455, 2012.

MACHADO FILHO, C. A. P. **Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações**: um estudo multicasos. São Paulo, 204p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARANDOLA JUNIOR, E.; HOGAN D. J. Em direção a uma demografia ambiental? Avaliação e tendências dos estudos de população e ambiente no Brasil. In.: **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 24, n. 2, p. 191-223, jul./dez. 2007.

MÁRQUEZ, A; FOMBRUN, C. J. Measuring corporate social responsibility. In.: **Corporate Reputation Review**, v. 7, n.4, p. 304-308, 2005.

MARREWIJK, M. Concepts and definitions of csr and corporate sustainability: between agency and communion. In: **Journal of Business Ethics**, v. 44, [S.l.], p. 95–105, 2003.

MARTINS, H. F.; FONTES FILHO, J. R. **Foco em quem? Identificando stakeholders para formulação da missão organizacional**. In: Revista del CLAD Reforma y Democracia, [S.l.], n. 15, p. 111-140, out 1999.

MARTÍNEZ, E. E. V.; LINARES, A. A. O. Responsabilidad ambiental empresarial: El caso de “Hotelera Posadas”. In.: **Journal El Periplo Sustentable**, [S.l.], n. 22, p. 163-188, jan/jun. 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997, v. 1. 336 p.

MATTEDI, M. R. M. Pesquisa e planejamento ambiental no litoral norte da Bahia. In.: **Revista Gestão e Planejamento**, v. 1, n. 3, p. 1-11, 2001.

MATTEN, D.; CRANE, A. Corporate citizenship: towards an extended theoretical conceptualization. In: **ICCSR Research Paper Series**, [S.l.], n. 4, p. 1-21, 2003.

MATTEN, D.; CRANE, A.; CHAPPLE, W. Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship. In: **Journal of Business Ethics**, v. 45, [S.l.], p. 109–120, 2003.

MATTO, T. **Conceptualizing a sustainable ski resort**: a case study of blue mountain resort in Ontario. Waterloo, 2007. Dissertação (Master of Environmental Studies) University of Waterloo.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. In: **Journal of Management Studies**, v. 43, n.1, p. 1 – 18, 2006.

MECHANIC, D. Sources of power of lower participants in complex organizations. In.: **Administrative Science Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 349-364, dez. 1962.

MEDAGLIA, J. Empresas turísticas e ferramentas de gestão de responsabilidade social empresarial: um estudo sobre as empresas associadas ao Instituto Ethos. In.: **Caderno Virtual de Turismo**, v. 10, n. 1, p. 36-49, 2010.

MEDEIROS, F. C. **Responsabilidade social corporativo**: o caminho da sustentabilidade nas empresas competitivas. 2006. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual da Paraíba.

MELIANI, P. F. **Crítica à estética da mercadoria no turismo**: dilemas da precarização do trabalho na produção do espaço de Itacaré, litoral sul da Bahia. Pernambuco, 2011, Tese (Doutorado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal de Pernambuco.

MELO, T.; MOURA-LEITE, R. C.; PADGETT, R. C. Conceito de responsabilidade social corporativa dos hotéis de luxo de Natal/RN, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p.152-166, ago. 2012.

MENDES, E. G.; LIMA, L. C.; CORIOLANO, L. N. M. T. Os embates da reestruturação do espaço litorâneo cearense pelo turismo. In.: **Mercator**, ano 03, n. 06, 2004.

MENDONÇA, F. Território e paisagem: uma articulação moderna conflituosa. In.: SIMPÓSIO NACIONAL DE GEOGRAFIA POLÍTICA, TERRITÓRIO E PODER, 2., 2011, Foz do Iguaçu. **Anais...**, Foz do Iguaçu: UNIOESTE; UFPR, 2011.

MEREDITH, J. Building operations management theory through case and field research. In.: **Journals of Operations Management**. v. 16, [S.I.], p. 441-454, 1998.

METHA, H. Towards an internationally recognized ecolodge certification. In.: BLACK, R.; CRABTREE, A. **Quality assurance and certification in ecotourism**. Wallingford: CABI, 2007, p. 415-420.

MILLAR, M.; BALOGLU, S. Hotel guests' preferences for green guest room attributes. In.: **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 52, n. 302, p. 301-311, set, 2011.

MILLER, G. A. Consumerism in sustainable tourism: a survey of UK consumers. In.: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 11, n. 1, p. 17-23, 2003.

MIRANDA, D. D. P.; CANTALLOPS, A. S. Responsabilidad social empresarial en el sector turístico: estudio de caso en empresa de alojamiento de la ciudad de Santa Marta, Colombia. In.: **Estudios y Perspectivas em Turismo**, v. 21, [S.I.], p. 1456-1480, 2012.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. In.: **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, out. 1997.

MONROE, K. R. **The heart of altruism**: perceptions of a common humanity. New Jersey: Princeton University Press, 1996. Chapter 10 – The altruistic perspective: perceptions of a shared humanity.

MOON, J.; CRANE, A.; MATTEN, D. Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society (2nd Edition). In.: **ICCSR Research Paper Series**, [S.I.], n. 13, p. 2-26, 2003.

MOORE, D. S.; McCABE, G. P.; DUCKWORTH, W. M.; SCLOVE, S. L. **A prática da estatística empresarial**: como usar dados para tomar decisões. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

MORAIS, A. C.; ARAGÃO, J. J. G.; SANTOS, F. R.; PAVARINO FILHO, R. V. Relacionamento com stakeholders como elemento para o planejamento estratégico de um órgão gestor de transportes urbanos: um estudo de caso no Distrito Federal. In: CONGRESSO DA ANPET, [S.I.], 2007, [S.I.], **Anais...** [S.I.]: ANPET, 2007.

MORENO GIL, S.; CELIS SOSA, D. La calidad en los destinos turísticos emergentes de todo incluido: el caso de república dominicana. In.: **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 12, [S.I.], p. 141 – 157, 2003.

MORHARDT, J. E. Corporate social responsibility and sustainability reporting on the internet. In.: **Business Strategy and the Environment**, v. 19, [S.I.], p. 436–452, 2010.

MORONEY, R.; WINDSOR, C.; AW, Y, T. Evidence of assurance enhancing the quality of voluntary environmental disclosures: an empirical analysis. In: **Accounting and Finance**, [S.I.], [S.I.], p. 1-37, 2011.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. In: **Business Ethics: A European Review**, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.

MOSHIN, A. Cross-cultural sensitivities in hospitality: a matter of conflict or understanding. In.: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EXCELLENCE IN THE HOME: BALANCED DIET – BALANCED LIFE', 1., 2006, London, **Anais...**Inglaterra: EIH, 2006.

MOSS, S. E.; RYAN, C.; WAGONER, C. B. An empirical test of Butler's Resort product life cycle: forecasting Casino Winnings. **Journal of Travel Research**, v. 41, p. 393-399, mai 2003.

NAGATSUYU, L. K.; CUNHA, S. K. Indicadores da inovação ambiental para organizações nas perspectivas do Balanced Scorecard. In.: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE. 13. 2011, São Paulo, **Anais...**, São Paulo: FGV-EAESP/FEA-USP.

NASCIMENTO, T. C.; MENDONÇA, A. T. B. B.; CUNHA, S. K. Inovação e sustentabilidade na produção de energia: o caso do sistema setorial de energia eólica no Brasil. In.: **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, p.630–651, Set. 2012.

NELLEMANN, C.; JORDHØY, P.; STØEN, O.; STRAND, O. Cumulative impacts of tourist resorts on wild reindeer (*Rangifer tarandus tarandus*) during Winter. Artic, v. 53, n. 1, p. 9-17, mar. 2000.

NERI, L. F. Turismo y ocio para personas con movilidad y comunicación reducidas: estudio de la infraestructura de ocio y turismo de Las Palmas de Gran Canaria. In.: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE TURISMO Y OCIO. 12., 2003, Barcelona, **Anais...** Barcelona: ESADE, 2003.

NIELLO, J. V. **Responsabilidad social empresarial (rse) desde la perspectiva de los consumidores**. Santiago do Chile: CEPAL/ONU, 2006.

NIKOLAEVA, R.; BICHO, M. The role of institutional and reputational factors in the voluntary adoption of corporate social responsibility reporting Standards. In.: **Journals of the Academic Marketing Science**, v. 39, [S.l.], p. 136–157, 2011.

NORD, T. **Corporate social responsibility in the hotel industry: a cross culture perspective**. Estocolmo, 2006. Dissertação (Master in Transdisciplinary Environmental) Centre for Transdisciplinary Environmental Research da School of Business da Stockholm University.

NUNEZ, G. **La Promoting corporate social responsibility in small and médium enterprises in the Caribbean: survey results**. Washington: ECLAC/ONU, 2008.

NUNEZ, G. **La responsabilidad social em um marco de desarrollo sostenible**. Santiago do Chile: CEPAL/ONU, 2003.

NÚÑEZ, G.; CORREA, M. E.; VAN HOOFF, B. Cambio y oportunidad: of leisure resorts. In: **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 5, n. 2, p. 6-9, 1993.

O'LEARY, Z. **The essential guide to doing your research project**. London: SAGE, 2010.

OLIVEIRA, M. A. S. **A certificação em sustentabilidade (NBR 15401:2006) como fator estratégico de obtenção de vantagens competitivas**. 2013.

Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Doutorado em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.

OLIVEIRA, M. A. S.; ROSSETTO, A. M. A Percepção dos Gestores quanto as Práticas Sustentáveis Implantadas em Meios de Hospedagem de Pequeno Porte. In.: SEMINÁRIO ANPTUR. 10, 2013, Caxias do Sul, **Anais...**, Caxias do Sul: UCS, 2013.

OLIVEIRA, B.; ROSS, E. S.; ALTIMEYER, H. Y. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. In: **FAE**, v.8, n.1, p.69-80, jan./jun. 2005.

OLIVEIRA, G. G.; MEIRELES A. J. A. Dinâmica geoambiental a partir da “litoralização” de Aquiraz, Ceará, Brasil. In.: **Revista Eletrônica do Prodema**, v. 5, n. 2, p. 50-68, 2010.

OLIVEIRA, M. A. L. SA 8000: o modelo ISO 9000 aplicado à responsabilidade social. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

OLIVEIRA, T. C. **Resort ecológico**. Brasília, 2004. Monografia (Especialização em Ecoturismo). Pós-Graduação em Ecoturismo do Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília.

OMT. **Introducion al turismo**. Madrid: OMT, 2001.

OSKARSSON, K.; MALMBORG, F. Integrated management systems as a corporate response to sustainable development. In.: **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 12, [S.l.], p. 121–128, 2005.

PAIVA, R. A. A. expansão da urbanização litorânea e turística na Região Metropolitana de Natal (RMN). In.: Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, VII., 2010, São Paulo, **Anais...**Brasil: Universidade Anhembi Morumbi – UAM, 2010.

PANSARDI, P. Concepts and conceptions of Power. In.: ECPR GRADUATE CONFERENCE, 3., 2010, Dublin. **Anais...**, Dublin: University of Pavia; Dublin City University, 2010.

PARENTE, K. M. N. **Espaços públicos e privados de lazer e turismo na orla oeste de Fortaleza: embates políticos e contradições socioespaciais**.

Fortaleza, 2012, Dissertação (Mestrado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Ceará.

PATJAR, A.; MIA, L. The effect of subordinates' gender on the difference between self-ratings, and superiors' ratings, of subordinates' performance in hotels. In: **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, [S.I.], p. 53-64, 2008.

PATULEIA, M.; FERREIRA, A. M.; ALMEIDA, C. R. Dos *resorts* integrados às questões da sustentabilidade: uma abordagem conceptual. In: **Journal of Tourism and Sustainability**, v. 1, n. 2, p. 49-59, 2011.

PEREIRA, A. S. **Relação entre o ciclo de vida do produto turístico e estratégias de cooperação na faixa litorânea urbana do município de Natal**. Natal, 184 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

PEREIRA, Y. V.; SALAZAR, V. S. **Complexo Porto de Galinhas: um paraíso e uma arena competitiva?**. Disponível em:

<http://unieducar.org.br/biblioteca/Complexo%20Porto%20de%20Galinhas%20-%20um%20paraso%20e%20uma%20arena%20competitiva.pdf>. Acessado em: 14/03/2012.

PERRINI, F.; TENCATI, A. Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. In.: **Business Strategy and the Environment**, v. 15,[S.I.], p. 296–308, 2006.

PESSOTO, U. C.; HEIMANN, L. S.; BOARETTO, R. C.; CASTRO, I. E. N.; KAYANO, J.; IBANHES, L. C.; JUNQUEIRA, V.; ROCHA, J. L.; BARBOZA, R.; CORTIZO, C. T.; MARTINS, L. C.; LUIZ, O. C. Desigualdades no acesso e utilização dos serviços de saúde na Região Metropolitana de São Paulo. In.: **Ciência da Saúde Coletiva**, v. 12, n. 2, p. 351-362, 2007.

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2002.

PILIAVIN, J. A.; CHARNG, H. Altruism: a review of recent theory and research. In.: **Annual Review of Sociology**, v. 16, [S.I.], p. 27-65, 1990.

PINCHUK, S. G. Applying revenue management to palapas: optimize profit and be fair and consistent. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 47, n. 1, p. 84-90, fev. 2006.

PINHEIRO, A. C. B.; KOGA, E. S.; WADA, E. K. Reflexões sobre os resorts e sustentabilidade. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL: Saberes e fazeres no turismo: Interface, 6., 2010, Caxias do Sul, **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2010. [S.l.].

PINTO, M. R.; MARANHÃO, C. M. Responsabilidade social empresarial: reflexões à luz dos estudos críticos em administração. In.: **GESTÃO.Org**, v. 10, n. 3, p. 705- 724, 2012.

PIVATTO, N. S.; DINIZ FILHO, L. L. A modelização gráfica, enquanto método, para estudo e análise do território paranaense. In.: **Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação em Geografia** – UFPR, Número Especial - Resumos referente ao VII Seminário Interno do Programa de Pós-Graduação em Geografia / UFPR, p. 66-69, 2009.

PLEIN, I. T. T.; FARIAS, F. R.; PLEIN, C.; MONDARDO, M. L. Território e territorialidade na perspectiva de Robert David Sack. In.: SAQUET, M. A.; SOUZA, E. B. C. (Orgs.), **Leituras do conceito de território e de processos espaciais**. São Paulo: Expresso Popular, 2009.

PONCE, P. S. **Cruzeiros Marítimos como “Resorts Flutuantes”?**. Niterói, 2006. Monografia (Graduação) Curso de Turismo da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Federal Fluminense.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: **Harvard Business Review**, [S.l.], [S.l.], p. 78–101, 2006.

PORTNEY, P. R. The (not so) new corporate social responsibility: an empirical perspective. In: **Review of Environmental Economics and Policy**, v. 2, n. 2, p. 261-275, 2008.

POZO, H.; TACHIZAWA, P. Responsabilidade social corporativa e marketing social: um estudo exploratório em empresas para o fortalecimento do turismo na região da Baixada Santista (São Paulo/BR). In.: **Pasos Revista de Turismo e Patrimonio Cultural**. v. 10, n. 3, p. 357-368, 2012.

PRECHTL, H. The impact of a Tropical Holiday Resort on its environment: the example of Diani Beach in Kenya. In: **Revue de tourisme**, [S.l.], n 4, p. 16-18, 1983

PREFEITURA MUNICIPAL DE MATA DE SÃO JOÃO. Disponível em: <http://www.matadesaojoao.ba.gov.br/Mapa_Oferta_Hoteleira_novo.pdf>. Acessado em: 05/09/2011.

PRIEGO, M.J.B.; NAJERAB, J.J.; FONT, X. Environmental management decision-making in certified hotels. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 3, p. 361-381, 2011.

PROSERPIO, R. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil: 1994-2002**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo.

PULLMAN, M. E.; THOMPSON, G. M. Evaluating Capacity- and Demand-Management Decisions at a Ski Resort. In: **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 43, n. 25, p. 25-37, 2002.

RAFFESTIN, C. Entrevista professor doutor Claude Raffestin: Universidade de Genebra, por Marcos Aurélio Saquet. In.: **Revista Formação**, v. 1, n. 15, p. 01-05, 2007.

RAFFESTIN, C. **Por uma geografia do poder**. São Paulo: Khedyr, 2011.

RAFFESTIN, C. **Uma concepção de território, territorialidade e paisagem**. In.: PEREIRA, S. R.; COSTA, B. P.; SOUZA, E. B. C. (Org.). Teorias e práticas territoriais: análises espaço-temporais. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

RAHMAN, S. Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. In.: **World Review of Business Research**, v. 1, n. 1, p. 166 – 176, mar. 2011.

RAHMAN, I.; REYNOLDS, D.; SVAREN, S. How “green” are North American hotels? An exploration of low-cost adoption practices. In.: **International Journal of Hospitality Management**, [S.l.], [S.l.], p. 1-8, 2011.

REINHARDT, F. L.; STAVINS, R. N.; VIETOR, R. H. K. Corporate social responsibility through an economic lens. In: **HKS Faculty Research Working Paper Series**, [S.l.], [S.l.], p. 1-37, 2008.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2003. Volume 2.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2004. Volume 3.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2005. Volume 4.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2006. Volume 5.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis, 2008. Volume 6.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2009. Volume 7.

RESPONSABILIDADE social das empresas: a contribuição das universidades. São Paulo: Peirópolis/Instituto Ethos, 2011. Volume 8.

RESPONSIBLE TRAVEL. Disponível em:
<<http://www.responsibletravel.com/awards/about/>>. Acessado em: 05/09/2011.

REYNOLDS, P. Hotel companies and corporate environmentalism: empresas hoteleiras e ambientalismo empresarial. In.: **Tourism & Management Studies**, v. 9, n. 1, p. 7-12, 2013.

RIBEIRO, A. C. T. Território usado e humanismo concreto: o mercado socialmente necessário. In.: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA. 10., 2005, São Paulo. **Anais...**, São Paulo: EGAL, 2005.

RICHARD, S.; BACON, P., **Resorts: a foco on value**. Madrid: HVS, 2011. Part I of II.

RICHINS, H.; SCARINCI, J. Climate change and sustainable practices: a case study of the resort industry in Florida. In.: **Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism**, v. 4, n. 2, p. 107-128, out. 2009.

RIVERA, J. Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: evidence from the Costa Rican hotel industry. In.: **Society and Natural Resources**, v. 17, [S.l.], p.779–797, 2004.

ROBERTS, G. Cooperation through interdependence. In.: **Animal Behaviour**, v. 70, [S.l.], p. 901–908, 2005

ROCHA, J. C. Diálogo entre as categorias da geografia: espaço, território e paisagem. In.: **Caminhos da Geografia**, v. 9, n. 27, p. 128-147. Set. 2008.

ROMANIELLO, M. M.; AMÂNCIO, R. Gestão estratégica e a responsabilidade social empresarial: um estudo sobre a percepção dos estudantes do curso de administração. In: **REAd**, v. 11, n. 3, mai/jun 2005.

ROMEIRO, A. R. (Org.). **Avaliação e contabilização de impactos ambientais**. Campinas: Editora Unicamp/Imprensa Oficial, 2004, 400p.

ROSA, S. E. S.; TAVARES, M. M. A recente expansão dos resorts no Brasil. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 85-104, set. 2002.

ROWE, T.; HIGHAM, J. Ecotourism certification in New Zealand: operator and industry perspectives. In.: BLACK, R.; CRABTREE, A. **Quality assurance and certification in ecotourism**. Wallingford: CABI, 2007, p. 395-410.

RUCKERT, A. A Reforma do estado, reestruturações territoriais, desenvolvimento e novas territorialidades. In.: **GEOUSP: Espaço e Tempo**, [S.l.], n. 17, p. 79-94, 2005.

RUSHTON, J. P.; CHRISJOHN, R. D.; FEEKKEN, G. C. The altruistic personality and the self-report altruism scale. In.: **Personality and Individual Differences**, v. 2, n. 4, p. 293-302, 1981.

SAAB, W. G. L. Considerações sobre o desenvolvimento do setor de turismo no Brasil. In.: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, [S.I.], n. 10, p. 285-312, set. 1999.

SAAB, W. G. L.; DAEMON, I. G. O segmento hoteleiro no Brasil. In: **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, [S.I.], n. 13, p. 127-156, mar. 2001

SACK, R. D. **Human territoriality**. Cambridge: Cambridge, 2009.

SAMPAIO, A.R.; THOMAS, R.; FONT, X. Why are some engaged and not others? Explaining environmental engagement among small firms in tourism. **International Journal of Tourism Research**, v. 14, [S.I.], p. 235-249, 2012.

SAMPAIO, C. F. **O turismo e a territorialização dos resorts**: a praia do Porto das Dunas como enclave em Aquiraz-CE. Ceará, 2009. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Geografia) Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa - PROPGPq da Universidade Estadual do Ceará.

SANTI, L. U. **Informação na gestão hoteleira como vantagem competitiva**. Campinas, 2004. Dissertação (Mestrado): Programa de Mestrado em Ciência da Informação da Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

SANTOS, A.; TINOCO, H. A.; GODINHO, R.; KLEY, C. A. **Programa de modernização em meios de hospedagem**. Belo Horizonte: SEBRAE, 2000. Indicadores de Desempenho Empresarial.

SANTOS NETO, A. A. L. **A responsabilidade socioambiental da indústria do turismo e do lazer**: o empreendimento Costa do Sauípe. Brasília, 2003. Dissertação (Mestrado). Centro de Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Brasília.

SANTOS, C.; GEHLEN, V. Desenvolvimento econômico e conversão do uso da terra no município de Cabo de Santo Agostinho, Pernambuco – Brasil. In.: O CONGRESSO LUSO BRASILEIRO: para o planeamento urbano, regional, integrado e sustentável (PLURIS2010), IV., 2010, Faro, **Anais...**Portugal: Universidade do Algarve, 2010.

SANTOS, F. P. **Itaíçaba: negócios, lazer e turismo de raiz no baixo Jaguaribe**. Fortaleza, 2012, Dissertação (Mestrado em Geografia). Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Ceará.

SANTOS, M. O dinheiro e o território. In.: **GEOgraphia**, v. 1, n. 1. P. 7-13, 1999.

SANTOS, V. A. **Turismo brasileiro contemporâneo**: o conflito entre cruzeiros e resorts. Niterói, 2009. Monografia (Bacharelado) Curso de Turismo da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo do Centro de Estudos Sociais Aplicados da Universidade Federal Fluminense.

SANTOS, V; CANDELORO, R. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006. 149p.

SAQUET, M. A. **A abordagem territorial**: considerações sobre a dialética do pensamento e do território. In.: HAESBAERT, Rogério et al (Orgs.). A emergência da multiterritorialidade: a resignificação da relação do humano com o espaço. Canoas: Editora da ULBRA; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

SAQUET, M. A. **Abordagens e concepções de território**. São Paulo: Expressão Popular, 2007a.

SAQUET, M. A. As diferentes abordagens do território e a apreensão do movimento e da (i)materialidade. In.: **Geosul**, v. 22, n. 43, p. 55-76, jan./jun. 2007b.

SCALON, N. L. An analysis and assessment of environmental operating practices in hotel and resort properties. In: **Hospitality Management**, v. 26, [S.l.], p. 711–723, 2007.

SEABRA, O.; CARVALHO, M.; LEITE JOSÉ C. **Território e sociedade**: entrevista com Milton Santos. 2.ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2000.

SEDMAK, G.; MIHALIC, T. Authenticity in mature seaside resorts. In: **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 4, p. 1007–1031, 2008.

SHIMING, D.; BURNETT, J. Energy use and management in hotels in Hong Kong. In.: **Hospitality Management**, v. 21, [S.l.], p. 371–380, p. 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M.; SILVA, D. A.; TAPADO, R.; BLASS, D.
Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. Florianópolis:
 UFSC, 2001.

SILVA, I. O. F. O avanço da rede hoteleira em Salvador e na Costa dos
 Coqueiros — 1996 a 2006. **Revista Acadêmica**, v. II, n.º 3, p. 115, set. 2007.

SILVA, K. M. **Os resorts e seus impactos nas comunidades locais**: estudo
 de caso do Águas do Treme Lake Resort no município de Inhaúma – Minas
 Gerais. Belo Horizonte, 2010. Dissertação (Mestrado) Programa de Mestrado
 em Turismo e Meio Ambiente do Centro Universitário UNA.

SILVA, K. M.; VIEIRA FILHO, N. A. Q. Os resorts e seus impactos nas
 comunidades locais: estudo de caso do Águas do Treme Lake Resort no
 município de Inhaúma em Minas Gerais. **Observatório de inovação do
 turismo**. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/revistaoit>>. Acesso em:
 23/05/2010.

SILVA, L. F.; LINGUITTE, M. A.; ZULZKE, M. A.; GRAJEW, O.; KANASHIRO,
 P.; OLIVEIRA NETO, V. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a
 diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

SILVA, O. M. P.; PANHOCA, L. A contribuição da vulnerabilidade na
 determinação do índice de desenvolvimento humano: estudando o estado de
 Santa Catarina. In.: **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 12, n. 5, p.1209-1219, 2007.

SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos
 stakeholders como função-objetivo corporativa. In: **Caderno de Pesquisas em
 Administração**, v. 12, n. 1, p. 33-42, jan./mar. 2005,

SILVEIRA, C. B. M. Etnografia de turistas em *resorts*: cotidianidade e rupturas
 na contemporaneidade. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO
 MERCOSUL, 4, 2006, Caxias do Sul, **Anais...** Caxias do Sul: UCS, 2006. [S.I.].

SILVEIRA, M. A. T. Políticas de desenvolvimento e sustentabilidade:
 possibilidades e perspectivas com base no turismo. **Revista Raega**, v. , n.2, p.
 43-80, 1998.

SILVEIRA, M. A. T. Turismo y sustentabilidad: entre el discurso y la acción.
Estudios y Perspectivas em Turismo. v. 14, [S.I.], p. 222 – 242, 2005.

SMERECNIK, K. R.; ANDERSEN, P. A. The diffusion of environmental sustainability innovations in North American hotels and ski resorts. In: **Journal of Sustainable Tourism**, v. 19, n. 2, p. 171–196, 2011.

SOMMERVILLE, H.; CHAU, G. M. A.; COY, D. Gender equality in the hospitality industry in Dubai. **[S.I.]**, [S.I.], [S.I.], p. 1-8, [S.I.].

SOUZA, A. Mito ou realidade. In: **Jornal PANROTAS**, a. 18, n. 964, p. 12-14, 2011.

SOUZA, C. A. **Responsabilidade social empresarial em resorts**: uma forma contemporânea de hospitalidade comercial “O caso da Pousada do Rio Quente Resorts”. São Paulo, 2005, Dissertação (Mestrado em Hospitalidade) Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi.

SOUZA, C. A. Resort: uma análise da discussão conceitual e histórica. In: SEMINÁRIO ANPTUR, 9., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPTUR, 2012. [S.I.].

SOUZA, C. A.; ABDALLA, K. N. R. B. Responsabilidade social empresarial nos meios de hospedagem da cidade de Foz do Iguaçu. In: ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 20., 2011, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: UEPG, 2011. [S.I.].

SOUZA, C. A.; BAHL, M. Resorts, impactos ambientais e o Ministério Público Federal – MPE (Brasil). In.: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM GEOGRAFIA, 9., 2011, Goiânia. **Anais....** Goiânia: ANPEGE, 2011. [S.I.].

SOUZA, C. A.; BAHL, M. O poder nas relações dos resorts e o estado: caso de resorts com ações no MPE (Brasil). In.: **Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**. v. 11, n. 4, p. 547 – 558, out. 2013.

SOUZA, C. A.; LAURINO, A. T. Análise da implantação do programa Bem Receber nos meios de hospedagem participantes do município de Foz do Iguaçu. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2009, Joinville. **Anais...** Joinville: ANGRAD, 2009. [S.I.].

SOUZA, E. B. C. **Teorias e práticas territoriais**: análises espaço-temporais. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SOUZA, E. A.; PEDON, N. R. Território e identidade. In.: **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros**: Seção Três Lagoas/MG, v. 1, n. 6, ano 4, p. 126-148, 2007.

SOUZA, M. J. L. O território: sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. In.: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORRÊA, R. L. (Orgs.). **Geografia**: conceitos e temas. 13.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. 3.ed. São Paulo: Makron Book, 1993.

SPRINKLE, G. B.; MAINES, L. A. The benefits and costs of corporate social responsibility. In.: **Business Horizons**, v. 53, [S.I.], p. 445—453, 2010.

SPROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Capítulo 5 – O poder nas organizações.

STANFIELD JR. C. A., Recreational land use patterns within an american seaside resort. In: **Revue de Tourisme**. v. 24, n. 4, p. 128-136, out/dez 1969a.

STANFIELD JR. C. A., The increasing significance of the convention business to the economy of resorts. In: **Revue de Tourisme**. v. 24, n. 4, p. 128-136, out/dez 1969b.

STANTON, J.; AISLABIE, C. Local government regulation and the economics of tourist resort development na Australian case study: In.: **The Journal of Tourism**, v. 3, n. 2, dez. 1992.

STERNBERG E. Corporate social responsibility and corporate governance. In: **Economic Affairs**, [S.I.], [S.I.], p. 5 – 10, 2009.

SUSTAINABLE BUILDING CONFERENCE, 1., 2005b, Tokyo, **Anais...** Tokyo: SB05Tokyo, 2005b.

SWYNGEDOUW, Erik A. Territorial organization and the space/technology nexus. In.: **Transactions of the Institute of British Geographers**, v. 17, n. 4, p. 417-433, 1992.

TAUCEDA, A. B.; SILVA, H. D.; MEZZOMO, K. **A oferta de resorts no Brasil**. <http://www.hospitalidadebrasil.com.br/site/attachments/262_06%20-%20A%20OFERTA%20DE%20RESORTS%20NO%20BRASIL.pdf>. Acessado em: 15/03/2012.

TAVARES, F. P. A cultura organizacional como instrumento de poder. In.: **Caderno de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 2º Sem. 1996.

TAYLOR, M.; FINLEY, D. Acculturation, assimilation, and retention of international workers in resorts. In: **International Journal of Contemporary Hospitality**, v. 22, n. 5, p. 681 – 692, 2010.

TEIXEIRA, T. R. A.; ANDRADE, Á. A. V. O conceito de território como categoria de análise. In.: ENCONTRO NACIONAL DOS GEÓGRAFOS, 16., 2010, Porto Alegre. **Anais...**, Porto Alegre: ABG, 2010.

THOMAS, A. D.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In.: **Harvard Business Review**. v. 74, n. 5, p. 1-13, Sept./Oct, 1996.

THWAITES, R. The Australian EcoCertification Program (NEAP): blazing a trail for ecotourism certification, but keeping on track?. In.: BLACK, R.; CRABTREE, A. **Quality assurance and certification in ecotourism**. Wallingford: CABI, 2007, p. 415-420.

TOH, R. S. Driving demand for the quarterdeck : a commentary. In: **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 48, n. 3, p. 342-344, 2007.

TOPLIS, S. Green and gold? Awards for excellent in australian tourism: promoting quality and sustainability to the tourism industry. In.: BLACK, R.; CRABTREE, A. **Quality assurance and certification in ecotourism**. Wallingford: CABI, 2007, p. 23-45.

TORRES, R. M.; MOMSEN, J. D. Gringolandia: the construction of a new tourist space in Mexico. **Annals of the Association of American Geographers**, v. 95, n. 2, , p. 314–335, 2005.

TOTH, R. Exploring the concepts underlying certification. In.: HONEY, M. **Ecotourism & certification: setting Standards in practice**. Washington: Island, 2002, p. 73-102.

TRIBE, J.; FONT, X.; GRIFFITHS, N.; VICKERY, R.; YALE, K. **Environmental management for rural tourism and recreation**. London: Cassel, 2000.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 10.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

TZSCHENTKE, N. A.; KIRK, D.; LYNCH, P. A. Going green: decisional factors in small hospitality operations. In.: **International Journal of Hospitality Management**, v. 27, [S.I.], p. 126–133, 2008.

VALE, M. L. A. **Modelo de gestão hoteleira para meios de hospedagem ambiental e ecológico**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

VALOR ECONÔMICO. **Valor análise setorial: indústria hoteleira**. São Paulo: Conteúdo Editorial, 2010.

VIDAL, S. M. S. C. Dunas, lagoas e praias - turismo e sustentabilidade (?) em Natal – RN. In.: ; **Ponto-e-vírgula**, v. 7, [S.I.], p. 77-94, 2010.

VIEIRA, S. F. A.; COSTA, B. K.; CINTRA, R. F. Stakeholders analysis: um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 21-33, 2012.

VILANOVA, M.; LOZANO, J. M.; ARENAS, D. Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. In.: **Journal of Business Ethics**, v. 87, [S.I.], p. 57–69, 2009.

VINCENT A. A, Jr.; KATHLEEN M. B.; TERRI, L. M. Qualitative Analysis on Stage: Making the Research Process More Public. In.: **Educational Researcher**, v.31; [S.I.], p. 28-38, 2002.

VIRGINIO, D. F.; FERNANDES, L. V. Responsabilidade socioambiental na hotelaria: um estudo na via costeira de Natal, RN. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2., p.220-233, ago. 2011.

VISSER, W. **The age of responsibility**: CSR 2.0 and the new DNA of business. Cornwall: Wiley, 2011.

VOSS, C; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research: case research in operations management. In.: **International Journals Operations & Productions Management**. v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WANDERLEY, L. S. O. et al. CSR information disclosure on the web: a context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. In.: **Journal of Business Ethics**, v. 82, p.369–378, 2008.

WEBER, M. **Três tipos puros de poder legítimo**. Disponível em: <<http://www.lusosofia.net>>. Acessado em:04/07/2012.

WIGHT, M. **A política do poder**. 2.ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2002.

WILHELMI, O. V.; HAYES, M. J.; THOMAS, D. S. K. Managing drought in mountain resort communities: Colorado's experiences. In.: **Disaster Prevention and Management**, v. 17, n. 5, p. 672-680, 2008.

WOOD, D. J. Measuring corporate social performance: A Review. In.: **International Journal of Management Reviews**, v. 12, v.1 , p. 50-84 , 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (CABEÇALHO).....	336
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA (CORPO).....	337
APÊNDICE C – RELAÇÃO INTERNA, LEGITIMIZAÇÃO E PODER.....	338
APÊNDICE D – REGULARIDADE, VALIDAÇÃO E TRIANGULAÇÃO.....	340

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados (Cabeçalho)

RSE NOS RESORTS DO BRASIL

Nome Fantasia:

Data de Fundação:

1 - Tamanho:

Número de UH's:

Numero de leitos:

Número de UH Acessíveis:

Numero de leitos Acessíveis:

2 – Formas de Gestão:

Independente: Gestão Própria:

Gerido Associativamente:

Gerido em Sistema de Condomínio:

Redes: Próprio:

Franquia ou Franchising:

3 - Total de Funcionários Fixos:

Homens: Mulheres:Do Local:.....

Ditos Normais: Com Diversidade Funcional:.....

Branco: Negro: Índios: Outros quais:...

Idade (anos) 15 a 20: 21 a 30: 31 a 40: 41 a 50: Mais de 50:

Instrução Completa: 1º Grau: 2º Grau: Superior:

Nacionalidade: Brasileiros: Estrangeiros:

4 - Total de Cargos de Chefia:

Homens: Mulheres: Do Local:

Ditos Normais: Com Diversidade Funcional:

Branco: Negro: Índios: Outros quais:

Idade (anos) 15 a 20: 21 a 30: 31 a 40: 41 a 50: Mais de 50:

Instrução Completa: 1º Grau: 2º Grau: Superior:

Nacionalidade: Brasileiros: Estrangeiros:

5 – Área do Terreno

Área total do terreno:

Área construída:

Área Livre:

Área de reserva:

Uso Anterior do Terreno:

6 – Possui Setor de RSE:

SIM ()

NÃO ()

7 – Distancia da Zona Residencial mais próxima:

1 km ()

5 km ()

10 km ()

50 km ou + ()

8 – Possui Política de RSE

SIM ()

NÃO ()

Obs. RSE – Responsabilidade Social Empresarial.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
		(notas de 0 a 3 para cada categoria) 0 não realizou ação e não houve pressão; 1 realizou ação e não houve pressão (INTERNA); 2 realizou ação e houve pressão (LEGITIMIZAÇÃO); 3 não realizou ação e houve pressão (PODER DO RESORT)		(notas de 0 a 3 para cada item) 0 - nunca fez 1 - so fez uma vez 2 - faz de forma eventual 3 - faz de forma regular		(nota de 0 a 5) 0 não tem; 1 tem mas não registra; 2 tem e registra; 3 tem, registra e monitora internamente; 4 tem, registra e monitora externamente; 5 tem registra e monitora interna e externamente	escrever a evidencia do item citado, que gerou a nota anterior	(nota de 0 a 1) Sendo 0 caso não haja validação e 1, quando for possível comparar a existência da mesma.	Descrever dentro da respectiva forma como foi validado o item analisado.			ITEM X VALIDADE	Confrontar com o Resort novamente em caso de invalidação da evidencia com nota de 0 a 1 de acordo com a explicação	resultado parcial x triangulação	
DIMENSÃO	STAKE-HOLDER	RELAÇÃO ILP (interna, legitimização, poder)	CATEGORIA	REGULARIDADE DAS AÇÕES DE RSE.	ITEM	ITEM	EVIDÊNCIA	VALIDAÇÃO	D.I.	O.I.	O.E.	RESULTADO PARCIAL	TRIANGULAÇÃO	RESULTADO DAS AÇÕES	FINAL
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	2	1 – AREA NATURAL:	3	a) conserva ...	5		1				15	1	15	52
				3	b) tem área...	3		1				9	1	9	
				0	c) apoiar...	5		1				0	1	0	
				0	d) tem um ...	0		1				0	1	0	
				3	e) possui ...	5		1				15	1	15	
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	2	2 - FLORA E DA FAUNA:	3	a) não ...	5		1				15	1	15	40
				0	b) não...	3		1				0	1	0	
				3	c) tem	5		1				15	1	15	
				0	d) possui ...	0		1				0	1	0	
				0	e) não tem...	0		1				0	1	0	

Figura XX – Planilha para Tabulação.

Fonte: Adaptado de (FONT et al, 2012), (GONÇALVES, 1978), (SPIEGEL, 1993), (CRESPO, 1996), (LAPPONI, 1997), (SANTOS et al., 2000), (MOORE et al, 2006), (TRIOLA, 2008). O Autor, 2013.

Obs.: (D.I. = Documentos Internos; O.I.= Observação Interna; O.E. = Observação Externa).

Resultado Parcial

$$M = ((E \times G) \times I)$$

Resultado das Ações

$$O = (((E \times G) \times I) \times N) \text{ ou } O = (M \times N)$$

Final

$$P = (((\Sigma O / 5) / 15) \times 100)$$

1	2	3	4 (0 a 3)	5
			(notas de 0 a 3 para cada categoria) 0 não realizou ação e não houve pressão; 1 realizou ação e não houve pressão (INTERNA); 2 realizou ação e houve pressão (LEGITIMIZAÇÃO); 3 não realizou ação e houve pressão (PODER DO RESORT)	
AMBIENTE	STAKEHOLDER	CATEGORIA	RELAÇÃO ILP (interna, legitimização, poder)	ITEM
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	1 – AREA NATURAL:		a) conserva área natural própria b) tem área de estufa ou criação de plantas nativas c) apoiar a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região. d) tem um profissional da área ambiental responsável pela área e) possui planejamento para atendimento a emergências ambientais
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	2 - FLORA E DA FAUNA:		a) não comercializa espécies da flora e fauna silvestres no empreendimento sem autorização legal; b) não mantém animais silvestres em cativeiro c) tem programa de proteção de nascentes e cursos d'água; d) possui medidas de cuidados com os impactos luminosos e sonoros, de modo a minimizar possíveis mudanças do comportamento dos animais; e) não tem domesticação de animais silvestres mediante o uso de alimentação artificial;
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	3 – PAISAGISMO		a) o paisagismo reflita o ambiente natural do entorno, b) inclusive com o uso de espécies nativas, desde que não sejam provenientes de extração ilegal; c) não plantas ornamentais exóticas pelo entorno; d) possui um projeto que promove, quando aplicável, o uso de águas residuais tratadas para atividades como rega, lavagem de veículos e outras aplicações.
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	4 RESÍDUOS SÓLIDOS:		a) tem campanha para redução da geração de resíduos sólidos; b) prevenção do uso de embalagens descartáveis; c) utilização de recipientes adequados para a coleta; d) separação e coleta seletiva quando não existente no município; e) reutilização dos resíduos orgânicos, inclusive como insumo de produção para as comunidades locais.
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	5 - EFLUENTES LÍQUIDOS		a) tem estação de tratamento de efluentes líquidos; b) existe plano de contingência para prevenir e mitigar falhas dos sistemas públicos; c) tem tratamento para os óleos do empreendimento; d) tem captação de águas da chuva; e) tem estrutura de reutilização de águas; f) tem redutores de vazão instalados;
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	6 – CONSUMO DE ENERGIA ELETRICA		a) controla o consumo b) estabelece metas de consumo de energia c) tem implementado um procedimento para assegurar que as luzes e equipamentos elétricos permaneçam ligados apenas quando necessário. (5.6.4) d) Há um projeto para aquisição de equipamentos e insumos que consomem energia incluam como critério sua eficiência energética e a possibilidade do uso de fontes de energia alternativas. (5.6.5) e) Há medidas para reduzir o consumo de energia dos meios de transporte próprios e utilizados nas suas atividades. (5.6.7) f) Há um projeto para informar aos clientes sobre o comprometimento do MH com a economia da energia e encorajar o seu envolvimento. (5.6.8) g) usa fonte alternativa de energia renovável;
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	7 - TÉCNICAS PARA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA:		a) isolamento térmico de paredes e forros; b) ventilação natural; c) otimização do uso da iluminação natural; d) minimização das fugas e perdas de calor nas instalações hidráulicas, de aquecimento e de refrigeração; e) utilização de equipamentos e dispositivos de aquecimento ou refrigeração com eficiência energética maximizada.
AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	8 - CONSUMO DE ÁGUA		a) controla o consumo b) estabelece metas de consumo de água? c) As metas de consumo considerando o "consumo fixo" e o "consumo variável"? d) Possui um projeto com medidas que asseguram que a captação e o consumo de água não comprometam a sua disponibilidade para as comunidades locais, flora e fauna, a vazão dos corpos d'água e o nível e proteção dos mananciais, preservando o equilíbrio dos ecossistemas. e) possui um planejamento que estabelece procedimentos que minimizem o consumo de água em piscinas.

AMBIENTAL	MEIO AMBIENTE	9 - BIODÉGRADÁVEIS:	<ul style="list-style-type: none"> a) produtos de limpeza das UH's biodegradáveis. b) sabonetes e cosméticos para uso dos clientes são biodegradáveis. c) sabonetes e cosméticos para uso dos trabalhadores são biodegradáveis. d) material utilizado na lavanderia é biodegradável; e) material utilizado na cozinha é biodegradável.
SOCIAL	COMUNIDADE	10 - COMUNIDADE	<ul style="list-style-type: none"> a) participa de associações na cidade; b) possui procedimentos para avaliar a satisfação e reclamações da comunidade local; c) possui alguma ação sociocultural. d) possui um projeto de programas socioambientais junto às comunidades locais e) possui registro destas atividades com a comunidade;
ECONOMICA	CLIENTES	11 - "TURISMO SEXUAL", "PROSTITUIÇÃO INFANTIL"	<ul style="list-style-type: none"> a) tem publicidade para repudiar este tipo de prática; b) divulga ações contra esta prática no site; c) tem campanhas contra na sua folheteria; d) tem campanha de orientação aos funcionários; e) tem penalizações para esta prática em vosso regulamento interno;
SOCIAL	FUNCIONARIOS	12 - TRABALHADORES	<ul style="list-style-type: none"> a) tem plano de carreira; b) 50% da força de trabalho do empreendimento é provenientes das comunidades locais; c) tem estrutura medica na empresa para os funcionários; d) possui programa de ginástica laboral; e) tem programa regular de qualificação; f) tem área para fumantes g) tem sala para descanso; h) tem programa de remuneração variável i) tem premiação por tempo de casa para os funcionários; j) tem programa de plano de saúde; k) tem programa de plano odontológico;
SOCIAL	ACIONISTAS/ GOVERNOS	13 - ATIVIDADES COMPLEMENTARES ÀS OPERAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> a) apoia a capacitação de pessoas das comunidades locais; b) incentiva a venda de artesanatos e produtos típicos (inclusive culinários) da região, c) tem atividades de lazer de visitação as comunidades do local; d) tem informações sobre as culturas locais para os hospedes; e) tem trabalho de orientação sobre respeito a comunidade local;
ECONOMICA	ACIONISTAS/ CLIENTES	14 - GESTAO:	<ul style="list-style-type: none"> a) tem missão, visão e política da empresa registrada; b) divulga a missão, visão e política da empresa de forma ampla; c) tem planejamento para os próximos 5 e 10 anos; d) tem programa de acompanhamento da demanda na internet; e) tem programa de pesquisa de mercado regular; f) tem alguma certificação internacional.
ECONOMICA	ACIONISTAS/ CLIENTES	15 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE:	<ul style="list-style-type: none"> a) identificar as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos. b) tem um departamento da qualidade; c) como o produto atende às expectativas determinadas dos clientes; d) descrição da experiência que se pretende oferecer como produto aos clientes; e) tem programa de incentivo para atingir meta de participação dos <i>guest comments</i>
ECONOMICA	CLIENTES	16 - CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> a) informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região; b) informações sobre as diferentes atrações naturais de interesse na região; c) informações básicas sobre as atividades socioculturais na região; d) informações sobre a disponibilidade de facilidades para atendimento a pessoas com <u>mobilidade reduzidas</u>; e) incentivo ao consumo de produtos regionais, como a culinária da região; f) informações sobre atividades turísticas promovidas na região; g) medidas e procedimentos de segurança para os clientes; h) informações sobre conduta consciente no ambiente natural.
ECONOMICA	ACIONISTAS/ GOVERNOS	17 - BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA	<ul style="list-style-type: none"> a) Utiliza um software para gestão hoteleira; b) Emite nota fiscal automaticamente par todo check out; c) teve alguma pesquisa realizada no empreendimento no ano anterior; d) tem algum estagiário recebeu no ultimo ano; e) tem algum menor aprendiz na empresa;
ECONOMICA	CONCORRENTES	18 – CONCORRENTES	<ul style="list-style-type: none"> a) participa de algum grupo de trabalho com os concorrentes; b) compartilham informações operacionais; c) tem atividade promocional conjunta; d) trabalha com visitas técnicas de benchmarking; e) trabalha com recepção de colaboradores de outras empresas;
ECONOMICA	CLIENTES	19 – SEGURANÇA	<ul style="list-style-type: none"> a) tem equipe de segurança própria; b) tem sistema de vigilância com circuito interno de TV; c) toda área do empreendimento é cercada efetivamente; d) trabalha com fechaduras eletrônicas; e) todas as pessoas que acessam a área da empresa são identificadas;
SOCIAL	FUNCIONARIOS	20 – GESTAO DE RSE	<ul style="list-style-type: none"> a) tem comitê ambiental b) tem algum funcionário com formação em área ambiental para assessorar tecnicamente; c) tem grupo de voluntariado; d) tem funcionário com formação na área social para assessorar tecnicamente; e) tem registro das ações destes grupos; f) elabora relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;
ECONOMICA	ACIONISTAS	21 – MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> a) tem programa de endomarketing implantado; b) tem programa de endomarketing com base social, ambiental e cultural; c) tem programa de comunicação das ações sociais desenvolvidas para os stakeholders; d) tem programa de comunicação que valorize as ações sociais desenvolvidas; e) tem programa de avaliação do resultado da comunicação das ações sociais;
ECONOMICA	FORNECEDORES	22 – FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> a) tem projetos de parceria para melhoria de algum serviço ou produto; b) tem lista de fornecedores da cidade e/ou da região; c) prioriza compra de fornecedor com certificação ambiental, social e/ou cultural d) tem programa de visita periódica aos fornecedores com vistas a avaliar e conhecer a estrutura dos mesmos; e) tem ação que analisa se os fornecedores tem relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;

4 (0 a 3)	5	6 (0 a 3)	8	10	13
(notas de 0 a 3 para cada categoria) 0 não realizou ação e não houve pressão; 1 realizou ação e não houve pressão (INTERNA); 2 realizou ação e houve pressão (LEGITIMIZAÇÃO); 3 não realizou ação e houve pressão (PODER DO RESORT)	Colocar no item 10 como foi validado (documentos internos / observação interna in loco / observação externa in loco na entrevista com os stakeholders)	(notas de 0 a 3 para cada item) 0 - nunca fez; 1 - só fez uma vez; 2 - fez de forma eventual 3 - faz de forma regular	(nota de 0 a 5) 0 não tem; 1 tem mas não registra; 2 tem e registra; 3 tem, registra e monitora internamente; 4 tem, registra e monitora externamente; 5 tem registra e monitora interna e externamente	(nota de 0 a 1) Sendo 0 caso não haja validação e 1, quando for possível comparar a existência da mesma.	Confrontar com o Resort novamente em caso de invalidação da evidência com nota de 0 a 1 de acordo com a explicação
RELAÇÃO ILP (interna, legitimização, poder)	ITEM	REGULARIDADE E DAS AÇÕES DE RSE.	ITEM	VALIDAÇÃO	TRIANGULAÇÃO
	a) conserva área natural própria				
	b) tem área de estufa ou criação de plantas nativas				
	c) apoiar a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região.				
	d) tem um profissional da área ambiental responsável pela área				
	e) possui planejamento para atendimento a emergências ambientais				
	a) não comercializa espécies da flora e fauna silvestres no empreendimento sem				
	b) não mantém animais silvestres em cativeiro				
	c) tem programa de proteção de nascentes e cursos d'água;				
	d) possui medidas de cuidados com os impactos luminosos e sonoros, de modo a minimizar possíveis mudanças do comportamento dos animais;				
	e) não tem domesticação de animais silvestres mediante o uso de alimentação artificial;				
	a) o paisagismo reflita o ambiente natural do entorno.				
	b) inclusive com o uso de espécies nativas, desde que não sejam provenientes de				
	c) não plantas ornamentais exóticas pelo entorno;				
	d) possui um projeto que promove, quando aplicável, o uso de águas residuais tratadas para atividades como rega, lavagem de veículos e outras aplicações.				
	a) tem campanha para redução da geração de resíduos sólidos;				
	b) prevenção do uso de embalagens descartáveis;				
	c) utilização de recipientes adequados para a coleta;				
	d) separação e coleta seletiva quando não existente no município;				
	e) reutilização dos resíduos orgânicos, inclusive como insumo de produção para as comunidades locais.				
	a) tem estação de tratamento de efluentes líquidos;				
	b) existe plano de contingência para prevenir e mitigar falhas dos sistemas públicos;				
	c) tem tratamento para os óleos do empreendimento;				
	d) tem captação de águas da chuva;				
	e) tem estrutura de reutilização de águas;				
	f) tem redutores de vazão instalados;				
	a) controla o consumo				
	b) estabelece metas de consumo de energia				
	c) tem implementado um procedimento para assegurar que as luzes e equipamentos elétricos permaneçam ligados apenas quando necessário. (5.6.4)				
	d) Há um projeto para aquisição de equipamentos e insumos que consomem energia incluem como critério sua eficiência energética e a possibilidade do uso de fontes de				
	e) Há medidas para reduzir o consumo de energia dos meios de transporte próprios e utilizados nas suas atividades. (5.6.7)				
	f) Há um projeto para informar aos clientes sobre o comprometimento do MH com a economia da energia e encorajar o seu envolvimento. (5.6.8)				
	g) usa fonte alternativa de energia renovável;				
	a) isolamento térmico de paredes e forros;				
	b) ventilação natural;				
	c) otimização do uso da iluminação natural;				
	d) minimização das fugas e perdas de calor nas instalações hidráulicas, de aquecimento e de refrigeração;				
	e) utilização de equipamentos e dispositivos de aquecimento ou refrigeração com eficiência energética maximizada.				
	a) controla o consumo				
	b) estabelece metas de consumo de água?				
	c) As metas de consumo considerando o "consumo fixo" e o "consumo variável"?				
	d) Possui um projeto com medidas que asseguram que a captação e o consumo de água não comprometam a sua disponibilidade para as comunidades locais, flora e fauna, a vazão dos corpos d'água e o nível e proteção dos mananciais, preservando o equilíbrio dos ecossistemas.				
	e) possui um planejamento que estabelece procedimentos que minimizem o consumo de água em piscinas.				
	a) produtos de limpeza das UH's biodegradáveis.				
	b) sabonetes e cosméticos para uso dos clientes são biodegradáveis.				
	c) sabonetes e cosméticos para uso dos trabalhadores são biodegradáveis.				
	d) material utilizado na lavadeira é biodegradável;				
	e) material utilizado na cozinha é biodegradável.				
	a) participa de associações na cidade;				
	b) possui procedimentos para avaliar a satisfação e reclamações da comunidade local;				
	c) possui alguma ação sociocultural.				
	d) possui um projeto de programas socioambientais junto às comunidades locais				
	e) possui registro destas atividades com a comunidade;				
	a) tem publicidade para repudiar este tipo de prática;				
	b) divulga ações contra esta prática no site;				
	c) tem campanhas contra na sua folheteria;				
	d) tem campanha de orientação aos funcionários;				
	e) tem penalizações para esta prática em vosso regulamento interno;				

	a) tem plano de carreira;				
	b) 50% da força de trabalho do empreendimento é provenientes das comunidades locais;				
	c) tem estrutura medica na empresa para os funcionários;				
	d) possui programa de ginástica laboral;				
	e) tem programa regular de qualificação;				
	f) tem área para fumantes				
	g) tem sala para descanso;				
	h) tem programa de remuneração variável				
	i) tem premiação por tempo de casa para os funcionários;				
	j) tem programa de plano de saúde;				
	k) tem programa de plano odontológico;				
	a) apoia a capacitação de pessoas das comunidades locais;				
	b) incentiva a venda de artesanatos e produtos típicos (inclusive culinários) da região;				
	c) tem atividades de lazer de visitação as comunidades do local;				
	d) tem informações sobre as culturas locais para os hospedes;				
	e) tem trabalho de orientação sobre respeito a comunidade local;				
	a) tem missão, visão e política da empresa registrada;				
	b) divulga a missão, visão e política da empresa de forma ampla;				
	c) tem planejamento para os próximos 5 e 10 anos;				
	d) tem programa de acompanhamento da demanda na internet;				
	e) tem programa de pesquisa de mercado regular;				
	f) tem alguma certificação internacional.				
	a) identificar as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos.				
	b) tem um departamento da qualidade;				
	c) como o produto atende às expectativas determinadas dos clientes;				
	d) descrição da experiência que se pretende oferecer como produto aos clientes;				
	e) tem programa de incentivo para atingir meta de participação dos <i>guest comments</i>				
	a) informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região;				
	b) informações sobre as diferentes atrativos naturais de interesse na região;				
	c) informações básicas sobre as atividades socioculturais na região;				
	d) informações sobre a disponibilidade de facilidades para atendimento a pessoas com mobilidade reduzidas;				
	e) incentivo ao consumo de produtos regionais, como a culinária da região;				
	f) informações sobre atividades turísticas promovidas na região;				
	g) medidas e procedimentos de segurança para os clientes;				
	h) informações sobre conduta consciente no ambiente natural.				
	a) Utiliza um software para gestão hoteleira;				
	b) Emite nota fiscal automaticamente par todo check out;				
	c) teve alguma pesquisa realizada no empreendimento no ano anterior;				
	d) tem algum estagiário recebeu no ultimo ano;				
	e) tem algum menor aprendiz na empresa;				
	a) participa de algum grupo de trabalho com os concorrentes;				
	b) compartilham informações operacionais;				
	c) tem atividade promocional conjunta;				
	d) trabalha com visitas técnicas de benchmarking;				
	e) trabalha com recepção de colabores de outras empresas;				
	a) tem equipe de segurança própria;				
	b) tem sistema de vigilância com circuito interno de TV;				
	c) toda área do empreendimento e cercada efetivamente;				
	d) trabalha com fechaduras eletrônicas;				
	e) todas as pessoas que acessam a área da empresa são identificadas;				
	a) tem comitê ambiental				
	b) tem algum funcionário com formação em área ambiental para assessorar tecnicamente;				
	c) tem grupo de voluntariado;				
	d) tem funcionário com formação na área social para assessorar tecnicamente;				
	e) tem registro das ações destes grupos;				
	f) elabora relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;				
	a) tem programa de endomarketing implanado;				
	b) tem programa de endomarketing com base social, ambiental e cultural;				
	c) tem programa de comunicação das ações sociais desenvolvidas para os stakeholders;				
	d) tem programa de comunicação que valorize as ações sociais desenvolvidas;				
	e) tem programa de avaliação do resultado da comunicação das ações sociais;				
	a) tem projetos de parceria para melhoria de algum serviço ou produto;				
	b) tem lista de fornecedores da cidade e/ou da região;				
	c) prioriza compra de fornecedor com certificação ambiental, social e/ou cultural				
	d) tem programa de visita periódica aos fornecedores com vistas a avaliar e conhecer a estrutura dos mesmos;				
	e) tem ação que analisa se os fornecedores tem relatório e/ou balanço social elaborado regularmente;				

ANEXOS

ANEXO A – NBR 15401:2006: MEIOS DE HOSPEDAGEM – SISTEMA DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE – REQUISITOS.....	343
---	-----

NORMA
BRASILEIRA

ABNT NBR
15401

Primeira edição
30.10.2006

Válida a partir de
30.11.2006

Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos

*Acommodations facilities – Sustainability management system –
Requirements*



Palavras-chave: Turismo. Sustentabilidade. Hospedagem.
Aspectos ambientais. Aspectos socio-culturais. Aspectos econômicos.
Sistemas de gestão.
*Descriptors: Tourism. Sustainability. Accommodation. Environmental aspects.
Socio-cultural aspects. Economic aspects. Management system.*

ICS 03.200



ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA
DE NORMAS
TÉCNICAS

Número de referência
ABNT NBR 15401:2006
22 páginas

©ABNT 2006

ABNT NBR 15401:2006



© ABNT 2006

Todos os direitos reservados. A menos que especificado de outro modo, nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida ou por qualquer meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia e microfilme, sem permissão por escrito pela ABNT.

Sede da ABNT
Av. Treze de Maio, 13 - 28º andar
20031-901 - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: + 55 21 3974-2300
Fax: + 55 21 2220-1762
abnt@abnt.org.br
www.abnt.org.br

Impresso no Brasil

Sumário

Página

Prefácio..... v

Introdução vi

1 Objetivo 1

2 Termos e definições 1

3 Princípios do turismo sustentável..... 3

3.1 Respeitar a legislação vigente 4

3.2 Garantir os direitos das populações locais..... 4

3.3 Conservar o ambiente natural e sua biodiversidade 4

3.4 Considerar o patrimônio cultural e valores locais 4

3.5 Estimular o desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos..... 4

3.6 Garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes..... 4

3.7 Estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis 4

4 Sistema de gestão da sustentabilidade 4

4.1 Política de sustentabilidade 5

4.2 Responsabilidades da direção 5

4.3 Planejamento 6

4.3.1 Requisitos legais e outros requisitos..... 6

4.3.2 Mapeamento dos aspectos ligados à sustentabilidade 6

4.3.3 Objetivos e metas 6

4.3.4 Programas de gestão da sustentabilidade 7

4.4 Implementação e operação 7

4.4.1 Comunicação 7

4.4.2 Documentação do sistema de gestão 7

4.4.3 Controle de documentos 7

4.4.4 Registros 8

4.4.5 Controle operacional..... 8

4.4.6 Competência, conscientização e treinamento 8

4.5 Verificação, monitoramento e ações corretivas..... 9

4.5.1 Monitoramento e medição 9

4.5.2 Não-conformidade e ações corretiva e preventiva 9

4.6 Análise crítica 9

4.7 Transparência, comunicação e promoção do turismo sustentável..... 9

5 Requisitos ambientais para o turismo sustentável 9

5.1 Preparação e atendimento a emergências ambientais..... 10

5.2 Áreas naturais, flora e fauna 10

5.3 Arquitetura e impactos da construção no local 10

5.4 Paisagismo 11

5.5 Emissões, efluentes e resíduos sólidos 12

5.5.1 Resíduos sólidos 12

5.5.2 Efluentes líquidos..... 12

5.5.3 Emissões para o ar (gases e ruído)..... 12

5.6 Eficiência energética 13

5.7 Conservação e gestão do uso de água 14

5.8 Seleção e uso de insumos..... 15

6 Requisitos socioculturais para o turismo sustentável 15

6.1 Comunidades locais..... 15

6.2 Trabalho e renda..... 16

6.2.1 Trabalhadores das comunidades locais ou regionais..... 16

6.2.2 Estímulo às atividades complementares às operações do empreendimento 16

6.3 Condições de trabalho 16

Exemplar para uso exclusivo - Claudio Alexandre de Souza - 683.018.809-10 (Impresso: 24/01/2011)

ABNT NBR 15401:2006

6.4	Aspectos culturais.....	17
6.5	Saúde e educação	17
6.6	Populações tradicionais	17
7	Requisitos econômicos para o turismo sustentável	18
7.1	Viabilidade econômica do empreendimento	18
7.2	Qualidade e satisfação dos clientes	18
7.3	Saúde e segurança dos clientes e no trabalho	20
Anexo A (informativo) Bibliografia		22



ABNT NBR 15401:2006

Prefácio

A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é o Fórum Nacional de Normalização. As Normas Brasileiras, cujo conteúdo é de responsabilidade dos Comitês Brasileiros (ABNT/CB), dos Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e das Comissões de Estudo Especiais Temporárias (ABNT/CEET), são elaboradas por Comissões de Estudo (CE), formadas por representantes dos setores envolvidos, delas fazendo parte: produtores, consumidores e neutros (universidades, laboratórios e outros).

A ABNT NBR 15401 foi elaborada no Comitê Brasileiro de Turismo (ABNT/CB-54), pela Comissão de Estudo de Turismo Sustentável (CE-54:004.01). O Projeto circulou em Consulta Nacional conforme Edital nº 06, de 01.06.2006, com o número de Projeto 54:004.01-001.



ABNT NBR 15401:2006

Introdução

A abordagem da normalização da sustentabilidade do turismo e a decorrente possibilidade de implementar um sistema de certificação dos empreendimentos que aplicam a(s) norma(s) relacionada(s) partem do estabelecimento de requisitos de desempenho para as dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica), os quais são suportados por um sistema de gestão da sustentabilidade. Este sistema de gestão proporciona uma base estável, coerente e consistente para o alcance do desempenho sustentável dos empreendimentos e a sua manutenção.

O sistema de gestão da sustentabilidade soma-se aos demais modelos de sistemas de gestão estabelecidos entre os quais estão, como principais referências, a NBR ISO 9001 (sistema de gestão da qualidade), a NBR ISO 14001 (sistema de gestão ambiental).

Nesta perspectiva, constitui referência básica o ciclo **PDCA** (de *Plan – Do – Check – Act*), que é brevemente descrita pelas seguintes etapas:

- **Plan (Planejar)**: estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer os resultados de acordo com a política do empreendimento (neste caso, política de sustentabilidade).
- **Do (Implementar)**: implementar os processos.
- **Check (Verificar)**: monitorar e medir o resultado dos processos em relação à política, objetivos e metas e reportar os resultados.
- **Act (Agir)**: tomar ações para melhorar continuamente a performance do sistema de gestão.

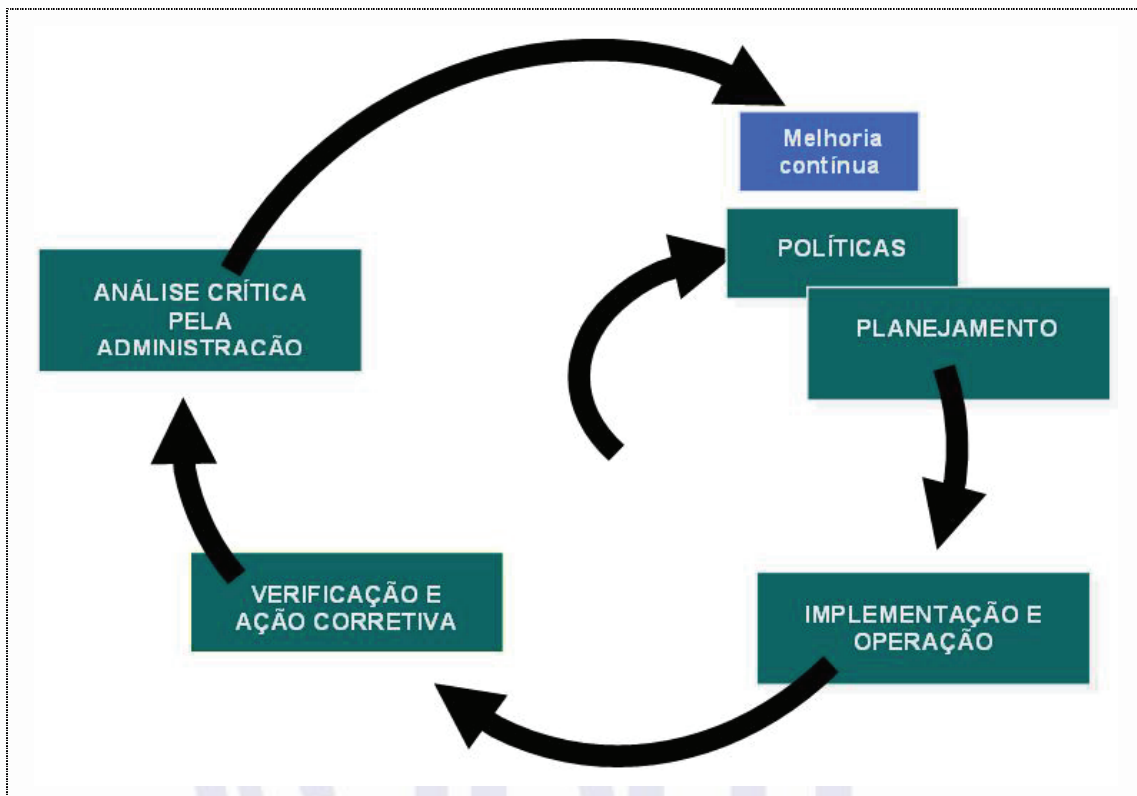


Figura 1 — Esquema do ciclo do PDCA

Trata-se, portanto, de normalizar os aspectos do sistema de gestão do empreendimento que constituem fatores-chave da sustentabilidade. Ou seja, não apenas controlar os impactos ambientais no meio natural, mas também buscar os resultados que irão propiciar ao empreendimento:

- contribuir ativamente para a conservação, a revitalização e a recuperação dos recursos naturais;
- buscar resultados econômicos com ética, contribuindo para a justiça social e a valorização das culturas locais;
- buscar a legitimidade política em termos de participação e transparência nos processos de decisão e representação comunitária;
- interagir com os integrantes da cadeia produtiva do turismo, de maneira a construir as condições operacionais para implementar sistemas de gestão da sustentabilidade do turismo com abrangências setorial e geográfica.

O turismo, que é um dos maiores segmentos econômicos do mundo, vem cada vez mais sendo objeto de atenção em relação à sua potencial contribuição para o desenvolvimento sustentável e ao mesmo tempo quanto aos impactos que pode provocar nos campos ambiental, sociocultural e econômico.

Organizações de todos os tipos no setor do turismo estão cada vez mais preocupadas em atingir e demonstrar um desempenho correto em relação à sustentabilidade, gerindo o impacto de suas atividades, produtos ou serviços, levando em consideração sua política e seus objetivos de sustentabilidade.

Esse comportamento se insere no contexto de uma legislação cada vez mais exigente, do desenvolvimento de políticas econômicas, de outras medidas destinadas a estimular a proteção ao meio ambiente e ao patrimônio cultural e de uma crescente preocupação das partes interessadas, em particular os clientes, em relação à qualidade, às questões ambientais e ao desenvolvimento sustentável.

ABNT NBR 15401:2006

Muitas iniciativas têm se desenvolvido com o propósito de promover o turismo sustentável. Entre elas, o desenvolvimento de normas que estabeleçam os requisitos mínimos para o turismo sustentável, aliadas a mecanismos de certificação, tem se destacado como uma das tendências mais presentes no mercado internacional, despertando o maior engajamento das partes interessadas.

Esta Norma estabelece requisitos para meios de hospedagem que possibilitem planejar e operar as suas atividades de acordo com os princípios estabelecidos para o turismo sustentável, tendo sido redigida de forma a aplicar-se a todos os tipos e portes de organizações e para adequar-se a diferentes condições geográficas, culturais e sociais, mas com atenção particular à realidade e à aplicabilidade às pequenas e médias empresas.

Neste sentido, esta Norma estabelece requisitos objetivos que podem ser verificados, seja para fins de certificação seja para os empreendimentos efetuarem auto-avaliações fidedignas e comprováveis.

Deve-se destacar que existe uma importante distinção entre esta especificação, que descreve os requisitos para a sustentabilidade de um meio de hospedagem, possibilitando a sua verificação e inclusive a certificação, e uma diretriz não certificável destinada a prover orientação genérica a um meio de hospedagem que visa implementar ou aprimorar práticas de turismo sustentável.

Não é objetivo desta Norma proporcionar orientação sobre práticas e métodos para lograr o atendimento aos princípios do turismo sustentável.

No contexto de uma região específica, a sustentabilidade da atividade do turismo, como o desenvolvimento sustentável de uma forma geral, está relacionada com as atividades e responsabilidades de múltiplos atores, não podendo ser restrita a uma única organização. Contudo, lograr o objetivo do desenvolvimento sustentável passa necessariamente pelas organizações adotarem práticas sustentáveis para as suas atividades.

Desta maneira, esta Norma constitui-se numa referência para os empreendimentos turísticos implementarem e manterem consistentemente práticas que contribuam para o objetivo maior do turismo sustentável.

Meios de hospedagem — Sistema de gestão da sustentabilidade — Requisitos

1 Objetivo

Esta Norma especifica os requisitos relativos à sustentabilidade de meios de hospedagem, estabelecendo critérios mínimos específicos de desempenho em relação à sustentabilidade e permitindo a um empreendimento formular uma política e objetivos que levem em conta os requisitos legais e as informações referentes aos impactos ambientais, socioculturais e econômicos significativos.

Ela se aplica aos aspectos que podem ser controlados pelo empreendimento ou sobre os quais ele possa exercer influência.

Esta Norma se aplica a qualquer meio de hospedagem que deseje:

- a) implementar, manter e aprimorar práticas sustentáveis para as suas operações;
- b) assegurar-se de sua conformidade com sua política de sustentabilidade definida;
- c) demonstrar tal conformidade a terceiros;
- d) buscar a certificação segundo esta Norma por uma organização externa; ou
- e) realizar uma auto-avaliação da conformidade com esta Norma.

2 Termos e definições

Para os efeitos desta Norma, aplicam-se os seguintes termos e definições:

2.1 ação corretiva [ABNT ISO 9000:2000]: Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

NOTAS

1 Pode existir mais de uma causa para uma não-conformidade.

2 Ação corretiva é executada para prevenir a repetição, enquanto que ação preventiva é executada para prevenir a ocorrência.

2.2 alimentação artificial de animais [para turismo]: Ação deliberada de fornecer alimento ou ceva, com o propósito de atrair animais, com finalidades turísticas.

2.3 artesanato: Atividade produtiva que resulta em objetos ou artefatos acabados, feitos manualmente ou com a utilização de meios tradicionais ou rudimentares, com habilidade, destreza, qualidade e criatividade.

2.4 aspecto da sustentabilidade: Elemento das atividades, produtos ou serviços de um empreendimento, que pode interagir com as dimensões da sustentabilidade (ambiental, sociocultural e econômica).

ABNT NBR 15401:2006

NOTAS

- 1 Um aspecto da sustentabilidade significativo é aquele que tem ou pode ter um impacto significativo.
- 2 São exemplos de aspectos da sustentabilidade: consumo de energia elétrica, geração de resíduos sólidos, embalagens recicláveis, consumo de água etc.

2.5 comunidade local: Pessoas que vivem na região do empreendimento.

2.6 correção [ABNT ISO 9000:2000]: Ação para eliminar uma não-conformidade identificada.

NOTAS

- 1 Uma correção pode ser feita em conjunto com uma ação corretiva.
- 2 Uma correção pode ser, por exemplo, um retrabalho ou reclassificação.
- 2.7 direção:** Pessoa ou grupo de pessoas que dirige e controla um empreendimento no mais alto nível.
- 2.8 empreendimento:** Organização, pública ou privada, com funções e estrutura administrativa próprias.
- 2.9 impacto na sustentabilidade:** Qualquer modificação dos meios ambiente, sociocultural ou econômico, adversa ou benéfica, que resulte, no todo ou em parte, das atividades, produtos ou serviços de um empreendimento.
- 2.10 meio de hospedagem:** Empreendimento, público ou privado, que fornece, entre as suas atividades, serviços de acomodação.

NOTA O meio de hospedagem pode ter outras atividades e oferecer outros serviços turísticos.

2.11 meta de sustentabilidade: Requisito de desempenho detalhado, quantificado sempre que exeqüível, aplicável ao empreendimento ou partes dele, resultante dos objetivos de sustentabilidade e que necessita ser estabelecido e atendido para que tais objetivos sejam atingidos.

2.12 não-conformidade [ABNT ISO 9000:2000]: Não atendimento a um requisito.

2.13 objetivo de sustentabilidade: Propósito de sustentabilidade global, decorrente da política de sustentabilidade, que um empreendimento se propõe a atingir, sendo quantificado sempre que exeqüível.

2.14 parte interessada: Indivíduo ou grupo interessado ou afetado pelas atividades do empreendimento.

2.15 perigo [OHSAS 18000]: Fonte ou situação com potencial para provocar danos em termos de lesão, doença, dano à propriedade, dano ao meio ambiente do local de trabalho ou uma combinação destes.

2.16 plano de negócios: Documento que descreve e analisa o negócio, partindo de uma visão de mercado, da operacionalidade do produto, traduzida em projeções financeiras e demonstrações da sua viabilidade econômica.

2.17 política de sustentabilidade: Intenções e diretrizes globais de um empreendimento, relativas à sustentabilidade, formalmente expressas pela Direção.

2.18 populações tradicionais: Comunidades que mantêm relação ancestral e cultural com a região em que vivem, utilizando recursos naturais e deles dependendo para sua sobrevivência.

NOTA Geralmente são exemplos de populações tradicionais os índios, caiçaras, quilombolas, ribeirinhos, jangadeiros e seringueiros.

2.19 procedimento [ABNT ISO 9000:2000]: Forma especificada de executar uma atividade ou um processo.

NOTAS

1 Procedimentos podem ser documentados ou não.

2 Quando um procedimento é documentado, o termo "procedimento escrito" ou "procedimento documentado" é freqüentemente usado. O documento que contém um procedimento pode ser chamado de "documento de procedimento".

2.20 qualidade [ABNT ISO 9000:2000]: Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos.

NOTAS

1 O termo "qualidade" pode ser usado com adjetivos tais como má, boa ou excelente.

2 "Inerente", ao contrário de "atribuído", significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.

2.21 risco [OHSAS 18000]: Combinação da probabilidade de ocorrência e da(s) consequência(s) de um determinado evento perigoso.

2.22 satisfação do cliente [ABNT ISO 9000:2000]: Percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos.

NOTAS

1 Reclamações de cliente são indicadores usuais da baixa satisfação do cliente, porém sua ausência não implica, necessariamente, alta satisfação do cliente.

2 Mesmo que os requisitos tenham sido acordados com o cliente e atendidos, isto não garante, necessariamente, uma alta satisfação.

2.23 segurança [em empreendimentos ou operações turísticas]: Condições e fatores relacionados com o nível de controle e minimização dos riscos que afetam trabalhadores, clientes ou outras pessoas em empreendimentos ou operações turísticas.

2.24 sistema de gestão da sustentabilidade: Sistema de gestão para dirigir e controlar um empreendimento no que diz respeito à sustentabilidade.

2.25 sistema de gestão: Sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos (ABNT NBR ISO 9000:2000).

NOTA Um sistema de gestão de uma organização pode incluir diferentes sistemas de gestão, tais como um sistema de gestão da qualidade, um sistema de gestão financeira ou um sistema de gestão ambiental.

2.26 sustentabilidade: Uso dos recursos, de maneira ambientalmente responsável, socialmente justa e economicamente viável, de forma que o atendimento das necessidades atuais não comprometa a possibilidade de uso pelas futuras gerações.

3 Princípios do turismo sustentável

A sustentabilidade do turismo é fundamentada por um conjunto mínimo de princípios.

Várias iniciativas têm sido empreendidas para estabelecer esse conjunto mínimo de princípios. Embora variem em termos de redação, de uma forma geral, os diversos conjuntos de princípios disponíveis têm um núcleo essencial comum.

ABNT NBR 15401:2006

Apresentam-se em 3.1 a 3.7 os princípios estabelecidos no Brasil pelo Conselho Brasileiro para o Turismo Sustentável (CBTS), que constituem a referência nacional para o Turismo Sustentável.

3.1 Respeitar a legislação vigente

O turismo deve respeitar a legislação vigente em todos os níveis no país e as convenções internacionais de que o país é signatário.

3.2 Garantir os direitos das populações locais

O turismo deve buscar e promover mecanismos e ações de responsabilidade social, ambiental e de equidade econômica, inclusive a defesa dos direitos humanos e de uso da terra, mantendo ou ampliando, a médio e longo prazos, a dignidade dos trabalhadores e comunidades envolvidas.

3.3 Conservar o ambiente natural e sua biodiversidade

Em todas as fases de implantação e operação, o turismo deve adotar práticas de mínimo impacto sobre o ambiente natural, monitorando e mitigando efetivamente os impactos, de forma a contribuir para a manutenção das dinâmicas e processos naturais em seus aspectos paisagísticos, físicos e biológicos, considerando o contexto social e econômico existente.

3.4 Considerar o patrimônio cultural e valores locais

O turismo deve reconhecer e respeitar o patrimônio histórico-cultural das regiões e localidades receptoras e ser planejado, implementado e gerenciado em harmonia com as tradições e valores culturais, colaborando para seu desenvolvimento.

3.5 Estimular o desenvolvimento social e econômico dos destinos turísticos

O turismo deve contribuir para o fortalecimento das economias locais, a qualificação das pessoas, a geração crescente de trabalho, emprego e renda e o fomento da capacidade local de desenvolver empreendimentos turísticos.

3.6 Garantir a qualidade dos produtos, processos e atitudes

O turismo deve avaliar a satisfação do turista e verificar a adoção de padrões de higiene, segurança, informação, educação ambiental e atendimento estabelecidos, documentados, divulgados e reconhecidos.

3.7 Estabelecer o planejamento e a gestão responsáveis

O turismo deve estabelecer procedimentos éticos de negócio, visando engajar a responsabilidade social, econômica e ambiental de todos os integrantes da atividade, incrementando o comprometimento do seu pessoal, fornecedores e turistas, em assuntos de sustentabilidade, desde a elaboração de sua missão, objetivos, estratégias, metas, planos e processos de gestão.

4 Sistema de gestão da sustentabilidade

O empreendimento deve estabelecer e manter um sistema de gestão da sustentabilidade, de modo a assegurar o atendimento continuado e sistemático dos Princípios do Turismo Sustentável. Os requisitos do sistema de gestão da sustentabilidade estão descritos nesta seção.

4.1 Política de sustentabilidade

A Direção deve estabelecer uma política de sustentabilidade para o empreendimento e assegurar que a política de sustentabilidade:

- a) seja apropriada ao tipo, escala e localização do empreendimento;
- b) inclua um comprometimento com o atendimento dos Princípios do Turismo Sustentável, relativos às suas dimensões (ambiental, sociocultural e econômica), da legislação e normas aplicáveis, e dos compromissos subscritos pelo empreendimento;
- c) inclua comprometimento com o atendimento às expectativas dos clientes quanto à qualidade;
- d) inclua o comprometimento com o atendimento às expectativas de outras partes interessadas quanto ao desempenho sociocultural e ambiental do empreendimento;
- e) inclua um comprometimento com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da sustentabilidade;
- f) proporcione uma estrutura para estabelecimento e análise crítica dos objetivos da sustentabilidade;
- g) seja comunicada e entendida por todos no empreendimento;
- h) seja documentada, implementada e mantida;
- i) esteja exposta e disponível para as partes interessadas; e
- j) seja analisada criticamente para manutenção da sua adequação.

4.2 Responsabilidades da direção

4.2.1 A Direção deve assegurar que as funções, responsabilidades e autoridades no empreendimento sejam definidas, documentadas e comunicadas, a fim de facilitar uma gestão eficaz.

4.2.2 A Direção deve fornecer os recursos essenciais para a implementação e o controle do sistema de gestão da sustentabilidade, abrangendo pessoas, qualificações específicas, tecnologia, infra-estrutura e recursos financeiros.

4.2.3 A Direção deve indicar uma pessoa do empreendimento que, independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para:

- a) assegurar que os requisitos do sistema de gestão da sustentabilidade sejam estabelecidos, implementados e mantidos de acordo com esta Norma;
- b) relatar à Direção o desempenho do sistema de gestão e qualquer necessidade de melhoria;
- c) assegurar aos clientes e em todo o empreendimento a promoção da conscientização e envolvimento na implementação dos requisitos para a sustentabilidade no empreendimento; e
- d) representar a Direção na ligação com partes externas em assuntos relativos ao sistema de gestão da sustentabilidade.

NOTA A pessoa indicada pode ser um membro da Direção.

ABNT NBR 15401:2006

4.3 Planejamento

4.3.1 Requisitos legais e outros requisitos

O empreendimento deve estabelecer e manter procedimento para identificar e ter acesso à legislação e outros requisitos por ele subscritos, aplicáveis às atividades, produtos e serviços que possam ser por ele controlados ou sobre os quais ele possa exercer influência.

4.3.2 Mapeamento dos aspectos ligados à sustentabilidade

O empreendimento, em conformidade com os requisitos estabelecidos nesta Norma, deve estabelecer e manter procedimento para identificar os aspectos ligados à sustentabilidade de suas atividades, produtos ou serviços que possam por ele ser controlados e sobre os quais ele tenha influência, a fim de determinar aqueles que tenham ou possam ter impacto significativo. O empreendimento deve assegurar que os aspectos relacionados a estes impactos sejam considerados na definição de seus objetivos de sustentabilidade.

O empreendimento deve manter essas informações atualizadas de acordo com as alterações nas condições existentes.

4.3.3 Objetivos e metas

O empreendimento deve estabelecer e manter objetivos e metas de sustentabilidade documentados.

Ao estabelecer e revisar seus objetivos de sustentabilidade, o empreendimento deve considerar:

- os requisitos legais e outros requisitos subscritos;
- os requisitos financeiros, operacionais e comerciais;
- seus aspectos ligados à sustentabilidade significativos;
- suas opções tecnológicas;
- suas opções estratégicas;
- a visão das partes interessadas.

Os objetivos e metas de sustentabilidade devem ser compatíveis com a política de sustentabilidade e devem incluir, entre outros:

- emissões, efluentes e resíduos sólidos;
- conservação e gestão do uso da água;
- eficiência energética;
- seleção e uso de insumos;
- saúde e segurança dos clientes e dos trabalhadores;
- qualidade e satisfação do cliente;
- trabalho e renda;
- comunidades locais;

- aspectos culturais;
- áreas naturais, flora e fauna;
- viabilidade econômica.

4.3.4 Programas de gestão da sustentabilidade

O empreendimento deve estabelecer e manter programas para atingir seus objetivos e metas, devendo incluir:

- a) a atribuição de responsabilidades em cada função e nível pertinente do empreendimento, visando atingir os objetivos e metas;
- b) os meios e o prazo dentro do qual eles devem ser atingidos.

Para novos empreendimentos, atividades, produtos ou serviços, o projeto deve contemplar os requisitos estabelecidos nesta Norma.

Para projetos de modificação de empreendimentos, atividades, produtos ou serviços, os programas devem ser revisados, onde apropriado, para assegurar que a gestão da sustentabilidade se aplica a esses projetos.

4.4 Implementação e operação

4.4.1 Comunicação

Com relação ao seu sistema de gestão da sustentabilidade, o empreendimento deve estabelecer procedimentos para:

- a) comunicação interna entre as pessoas nos vários níveis e funções do empreendimento;
- b) comunicar ao público externo sobre as suas ações para a sustentabilidade (ver 4.7);
- c) recebimento, documentação e resposta a comunicações pertinentes das partes interessadas internas e externas.

4.4.2 Documentação do sistema de gestão

O empreendimento deve estabelecer e manter informações para:

- a) descrever os principais processos do sistema de gestão e a interação entre eles;
- b) fornecer orientação sobre a documentação relacionada.

4.4.3 Controle de documentos

O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos para o controle de todos os documentos exigidos por esta Norma, para assegurar que:

- a) possam ser localizados;
- b) sejam periodicamente analisados, revisados quando necessário e aprovados, quanto à sua adequação, por pessoal autorizado;
- c) as versões atualizadas dos documentos pertinentes estejam disponíveis em todos os locais onde são executadas operações essenciais ao efetivo funcionamento do sistema de gestão;

ABNT NBR 15401:2006

- d) documentos obsoletos sejam prontamente removidos de todos os pontos de emissão e uso ou, de outra forma, garantidos contra o uso não-intencional;
- e) quaisquer documentos obsoletos retidos por motivos legais ou para preservação de conhecimento sejam adequadamente identificados.

A documentação deve ser legível, datada (com datas de revisão) e facilmente identificável, mantida de forma organizada e retida por um período de tempo especificado. Devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos e responsabilidades referentes à criação e alteração dos vários tipos de documentos.

4.4.4 Registros

O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos para a identificação, manutenção e descarte de registros. Estes registros devem incluir registros de treinamento e os resultados de análises críticas.

Os registros devem ser legíveis e identificáveis, permitindo rastrear a atividade, produto ou serviço envolvido. Os registros devem ser arquivados e mantidos de forma a permitir sua pronta recuperação, sendo protegidos contra avarias, deterioração ou perda. O período de retenção deve ser estabelecido e registrado.

Os registros devem ser mantidos, conforme apropriado ao sistema e ao empreendimento, para demonstrar conformidade aos requisitos desta Norma.

4.4.5 Controle operacional

O empreendimento deve identificar aquelas operações e atividades associadas aos aspectos relacionados com a sustentabilidade, onde medidas de controle necessitam ser aplicadas. O empreendimento deve planejar tais atividades, inclusive manutenção, de forma a assegurar que sejam executadas sob condições específicas mediante:

- a) o estabelecimento e manutenção de procedimentos relativos aos aspectos relacionados com a sustentabilidade de bens, equipamentos, insumos ou serviços adquiridos, utilizados ou prestados pelo empreendimento, e da comunicação dos procedimentos e requisitos pertinentes a serem atendidos por fornecedores e contratados;
- b) o estabelecimento e manutenção de procedimentos, documentados, para abranger situações onde sua ausência possa acarretar desvios em relação à política de sustentabilidade e aos objetivos de sustentabilidade;
- c) a estipulação de critérios operacionais nos procedimentos;
- d) o estabelecimento de critérios para inspeção e liberação dos serviços.

4.4.6 Competência, conscientização e treinamento

O empreendimento deve:

- a) determinar as competências necessárias para a força de trabalho do empreendimento em consonância com esta Norma;
- b) fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer as necessidades de competência, determinadas na alínea a).
- c) assegurar-se de que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades, de como elas contribuem para atingir os objetivos da sustentabilidade, das potenciais consequências da inobservância de procedimentos operacionais especificados e dos impactos ambientais, socioculturais ou econômicos significativos, reais ou potenciais, de suas atividades e dos benefícios resultantes da melhoria do seu desempenho pessoal;

- d) manter registros de educação, treinamento, habilidade e experiência;
- e) avaliar a eficácia das ações executadas e manter registros destas avaliações.

Recomenda-se que o empreendimento considere no planejamento das iniciativas de treinamento ações como treinamento no local de trabalho, tutoria e outras que encorajem o aprendizado continuado.

4.5 Verificação, monitoramento e ações corretivas

4.5.1 Monitoramento e medição

O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos documentados para monitorar e medir periodicamente as características principais de suas operações e atividades que possam ter um impacto significativo sobre a sustentabilidade e para avaliação periódica do atendimento à legislação e regulamentação pertinentes. Tais procedimentos devem incluir o registro de informações para acompanhar o desempenho, controles operacionais pertinentes e a conformidade com os objetivos e metas de sustentabilidade do empreendimento.

No caso de utilização de equipamentos de monitoramento, estes devem ser calibrados e mantidos, e os registros desse processo devem ficar retidos, segundo procedimentos definidos pelo empreendimento.

O empreendimento deve estabelecer um programa de auditorias internas.

4.5.2 Não-conformidade e ações corretiva e preventiva

O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos para definir responsabilidade e autoridade para tratar e investigar as não-conformidades, adotando medidas para mitigar quaisquer impactos e para iniciar e concluir ações corretivas e preventivas.

4.6 Análise crítica

4.6.1 A Direção do empreendimento, em intervalos por ela predeterminados, deve analisar criticamente o sistema de gestão da sustentabilidade, para assegurar sua conveniência, adequação e eficácia contínuas. O processo de análise crítica deve assegurar que as informações necessárias sejam coletadas, de modo a permitir à Direção proceder a esta avaliação. Essa análise crítica deve ser documentada.

4.6.2 A análise crítica pela Direção deve abordar a eventual necessidade de alterações na política, objetivos e outros elementos do sistema de gestão da sustentabilidade à luz dos resultados do monitoramento, da mudança das circunstâncias e do comprometimento com a melhoria contínua.

4.6.3 O empreendimento deve efetuar a revisão crítica pelo menos anualmente.

4.7 Transparência, comunicação e promoção do turismo sustentável

4.7.1 O empreendimento deve estabelecer e manter procedimento para comunicar às partes interessadas e ao público em geral o seu comprometimento com o turismo sustentável, a sua política e o cumprimento dos objetivos e metas (ver 4.4.1-b)

4.7.2 As ações de comunicação ou marketing devem adotar padrão de ética e não poluir ou degradar o meio ambiente.

5 Requisitos ambientais para o turismo sustentável

As práticas do empreendimento devem ser sustentáveis e minimizar a degradação do ambiente.

ABNT NBR 15401:2006**5.1 Preparação e atendimento a emergências ambientais**

5.1.1 O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos para identificar o potencial de risco, para prevenir a ocorrência e atender acidentes e situações de emergência na área do empreendimento ou por ele causados, bem como para mitigar os impactos ambientais deles decorrentes. O empreendimento deve também testar periodicamente tais procedimentos.

5.1.2 O empreendimento deve analisar e revisar, onde necessário, seus procedimentos de preparação e atendimento a emergências, em particular após ocorrência de acidentes ou situações de emergência.

5.2 Áreas naturais, flora e fauna

5.2.1 O empreendimento deve cumprir a legislação para a implementação de atividades turísticas em áreas naturais.

5.2.2 Como parte do comprometimento do empreendimento com a conservação de áreas naturais, o empreendimento deve:

- a) conservar área natural própria, empregando as boas práticas de proteção e manejo e conforme o previsto na legislação;
- b) quando não possuir uma área natural própria, apoiar a proteção e manejo de áreas naturais de terceiros na região.

Convém que o empreendimento participe nas ações da gestão das áreas naturais protegidas.

5.2.3 O empreendimento deve tomar medidas para promover a proteção da flora e da fauna. Estas medidas devem incluir, quando apropriado:

- a) não permitir a comercialização de espécies da flora e fauna silvestres no empreendimento sem autorização legal;
- b) não manter animais silvestres em cativeiro, exceto para reabilitação temporária ou como parte de um programa para reprodução ou reintrodução, com as devidas autorizações legais;
- c) prevenção da coleta, captura, molestação, transporte ou uso de espécies da flora e fauna silvestres por parte dos seus clientes ou pessoas envolvidas nas atividades do empreendimento;
- d) prevenção do uso predatório de matéria-prima proveniente de espécies da flora e fauna silvestres;
- e) ações específicas para a proteção das espécies ameaçadas ou em perigo existentes na propriedade do empreendimento;
- f) cuidados com os impactos luminosos e sonoros, de modo a minimizar possíveis mudanças do comportamento dos animais;
- g) prevenção da domesticação de animais silvestres mediante o uso de alimentação artificial;
- h) promoção de ações educativas junto aos clientes, com o propósito de gerar conhecimento e valorização dos ecossistemas da região.

5.3 Arquitetura e impactos da construção no local

5.3.1 A arquitetura do empreendimento deve ser integrada à paisagem, minimizando os impactos da implantação durante a construção, a operação e quando houver obras de reparo, ampliações ou outros tipos de alterações, adequados à legislação.

5.3.2 Devem ser tomadas medidas para:

- a) minimizar alterações significativas na paisagem local, provocadas pelo projeto arquitetônico e pelos movimentos de terra;
- b) minimizar a impermeabilização do solo;
- c) minimizar a remoção de vegetação nativa;
- d) evitar a interrupção da movimentação e reprodução da vida silvestre;
- e) implementar um programa para proteger a vegetação nativa, conservar os ecossistemas, nascentes e cursos d'água, a paisagem natural e a conservação dos solos;
- f) não utilizar materiais derivados de espécies ameaçadas na construção, acabamento ou decoração;
- g) monitorar e mitigar a erosão;
- h) assegurar uma destinação final adequada para os resíduos não aproveitados na construção.

5.3.3 Quando existirem áreas degradadas sem uso específico pelo empreendimento, devem ser tomadas medidas para a sua recomposição.

5.3.4 Convém que se utilizem materiais de construção disponíveis na região, originados de fontes sustentáveis, que se considere o uso das técnicas tradicionais, que se evite usar materiais de construção com grande impacto ambiental e que se procure tomar medidas de compensação ambiental para os materiais usados no empreendimento.

5.3.5 A arquitetura das construções deve ser compatível com o entorno físico e cultural. Para tanto, aplicam-se os seguintes requisitos:

- a volumetria deve ser harmônica com o entorno e não deve descaracterizar os ambientes natural e cultural;
- devem-se manter as características do relevo local;
- devem-se tomar medidas para diminuir o impacto visual da infra-estrutura de suporte (por exemplo, recorrendo ao uso de vegetação natural ou à topografia).

5.3.6 No caso de construções urbanas em locais de interesse arquitetônico, a sua arquitetura deve manter harmonia com o ambiente existente. Convém que em novos empreendimentos seja feita uma consulta prévia à comunidade.

5.3.7 A arquitetura deve contemplar a segurança dos trabalhadores e clientes.

5.4 Paisagismo

5.4.1 O planejamento e a operação do paisagismo do empreendimento devem ser efetuados minimizando os impactos ambientais. Para tanto, cuidados devem ser tomados para que:

- a) o paisagismo reflita o ambiente natural do entorno, inclusive com o uso de espécies nativas, desde que não sejam provenientes de extração ilegal;
- b) não haja propagação de plantas ornamentais exóticas pelo entorno;
- c) se maximize o aproveitamento da vegetação nativa.

ABNT NBR 15401:2006

5.4.2 Recomenda-se que existam mecanismos de informação e interpretação aos hóspedes das principais características de interesse do paisagismo.

5.5 Emissões, efluentes e resíduos sólidos**5.5.1 Resíduos sólidos**

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para reduzir, reutilizar ou reciclar os resíduos sólidos. O planejamento deve incluir o estabelecimento de metas de redução, reutilização e reciclagem, de acordo com as condições locais.

A gestão dos resíduos deve ser efetuada de acordo com a boa técnica, inclusive os resíduos gerados pelos clientes quando em campo, com a utilização de práticas como:

- aquisição preferencial de produtos em embalagens para grandes quantidades, quando compatível com as condições ambientais locais;
- prevenção do uso de embalagens descartáveis;
- utilização de recipientes adequados para a coleta;
- separação e coleta seletiva quando não existente no município;
- reutilização dos resíduos orgânicos, inclusive como insumo de produção para as comunidades locais.

O estabelecimento deve dispor de um local específico e vedado para resíduos sólidos contaminantes de acordo com a legislação vigente.

5.5.2 Efluentes líquidos

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar os impactos provocados pelos efluentes líquidos ao meio ambiente e à saúde pública.

As medidas devem incluir o tratamento das águas residuais (seja mediante a conexão ao sistema público de coleta e tratamento, se ele existir, seja mediante a existência de instalações de tratamento próprias).

Devem existir planos de contingência para prevenir e mitigar falhas dos sistemas de tratamento e coleta utilizados e medidas para prevenir a contaminação das águas residuais por produtos tóxicos ou perigosos.

O empreendimento deve dar destinação adequada aos resíduos líquidos de motores à explosão.

5.5.3 Emissões para o ar (gases e ruído)

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar a emissão de ruídos das instalações, maquinaria e equipamentos, das atividades de lazer e entretenimento, de modo a não perturbarem o ambiente natural, o conforto dos hóspedes e das comunidades locais.

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar a emissão de gases e odores provenientes de veículos, instalações e equipamentos. As medidas devem incluir:

- medidas para eliminação de odores provenientes da preparação de alimentos ou outras operações do empreendimento;
- utilização de combustíveis com menores impactos ambientais, como gás natural, GLP ou outros, quando possível;

- programas de manutenção para os veículos e equipamentos com motores à explosão;
- evitar a utilização de motores de dois tempos. Os empreendimentos devem estabelecer planos para substituição dos motores de dois tempos por alternativas menos poluentes;
- prevenção das emissões de clorofluorcarbonetos (CFC).

NOTA As medidas podem incluir planos de manutenção, modernização ou substituição de equipamentos e utilidades.

5.6 Eficiência energética

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de energia, em particular de fontes não renováveis.

5.6.1 O empreendimento deve controlar e registrar o consumo de energia (em quilowatts por hóspede/noite) de fontes externas e de fontes próprias renováveis e não renováveis.

5.6.2 O empreendimento deve estabelecer metas de consumo, considerando a demanda, o seu desempenho histórico e o levantamento de referências regionais de consumo em estabelecimentos de mesmo padrão. As metas de consumo devem considerar o "consumo fixo" e o "consumo variável".

5.6.3 É recomendável que o empreendimento faça uso de fontes de energia renováveis, na extensão e de acordo com as suas especificidades e tecnologias disponíveis, levando em conta os aspectos de viabilidade econômica e ambiental. Dentre estas convém considerar o uso de tecnologia solar ou outras de menor impacto ambiental.

5.6.4 O empreendimento deve ter implementado um procedimento para assegurar que as luzes e equipamentos elétricos permaneçam ligados apenas quando necessário.

5.6.5 Os procedimentos de aquisição de equipamentos e insumos que consomem energia (como lâmpadas, equipamentos de refrigeração, geladeiras e frigoríficos, fogões, aquecedores, lavadoras de roupa, etc.) devem incluir como critério sua eficiência energética e a possibilidade do uso de fontes de energia alternativas.

5.6.6 A arquitetura das construções deve utilizar as técnicas para maximizar a eficiência energética, tais como, por exemplo:

- isolamento térmico de paredes e forros;
- ventilação natural;
- otimização do uso da sombra e insolação;
- otimização do uso da iluminação natural;
- minimização das fugas e perdas de calor nas instalações hidráulicas, de aquecimento e de refrigeração;
- utilização de equipamentos e dispositivos de aquecimento ou refrigeração com eficiência energética maximizada.

5.6.7 O empreendimento deve planejar e implementar medidas para reduzir o consumo de energia dos meios de transporte próprios e utilizados nas suas atividades.

NOTA Tais medidas podem incluir o uso de veículos eficientes do ponto de vista energético, efetuar as manutenções regulares, planejar o uso da frota otimizando a sua eficiência, escolhendo trajetos e horários mais eficientes, treinamento dos motoristas em condução econômica e outras medidas equivalentes.

ABNT NBR 15401:2006

5.6.8 O empreendimento deve informar aos clientes o seu comprometimento com a economia da energia e encorajar o seu envolvimento.

5.7 Conservação e gestão do uso de água

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar o consumo de água e assegurar que o seu uso não prejudica o abastecimento das comunidades locais, da flora, da fauna e dos mananciais.

5.7.1 O empreendimento deve controlar e registrar o consumo de água de fontes externas e de fontes próprias.

5.7.2 O empreendimento deve estabelecer metas de consumo, considerando a demanda e o seu desempenho histórico e o levantamento de referências regionais de consumo em estabelecimentos de mesmo padrão. As metas de consumo devem considerar o "consumo fixo" e o "consumo variável".

5.7.3 O empreendimento deve planejar e implementar medidas que asseguram que a captação e o consumo de água não comprometam a sua disponibilidade para as comunidades locais, flora e fauna, a vazão dos corpos d'água e o nível e proteção dos mananciais, preservando o equilíbrio dos ecossistemas.

As medidas devem incluir ações tais como:

- utilização de dispositivos para economia de água (como, por exemplo, torneiras e válvulas redutoras de consumo em banheiros, lavabos, chuveiros e descargas);
- programa específico, como troca não diária de roupa de cama e toalhas;
- programas de inspeção periódica nas canalizações e sua manutenção, com vistas à minimização das fugas de água. Devem ser mantidos registros dessas inspeções e reparos;
- captação e armazenamento de águas pluviais;
- preservação e revitalização dos mananciais de água.

5.7.4 O empreendimento deve promover, quando aplicável, o uso de águas residuais tratadas para atividades como rega, lavagem de veículos e outras aplicações.

5.7.5 O empreendimento deve controlar a qualidade da água utilizada e assegurar a potabilidade daquela utilizada para consumo humano. Esse controle deve incluir a realização periódica de ensaios de potabilidade da água. A periodicidade deve ser estabelecida pelo empreendimento, considerando aspectos como:

- legislação vigente;
- boas práticas;
- características das instalações hidráulicas;
- origem da água captada ou recebida;
- estado das cisternas e estado de limpeza das caixas d'água;
- histórico do uso da água pelo empreendimento;
- ocorrência de incidentes de segurança alimentar.

5.7.6 O empreendimento deve estabelecer procedimentos que minimizem o consumo de água em piscinas. Esta água deve ter a sua qualidade monitorada periodicamente.

5.7.7 O empreendimento deve informar aos clientes o seu comprometimento com a economia da água e encorajar o seu envolvimento mediante campanhas de economia dirigidas aos hóspedes e aos seus trabalhadores.

5.8 Seleção e uso de insumos

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para minimizar a utilização de insumos com potenciais impactos ao meio ambiente e promover o consumo responsável em relação à sustentabilidade.

5.8.1 O empreendimento deve estabelecer um procedimento para identificação dos insumos adquiridos com potenciais impactos ambientais negativos significativos. Para estes insumos devem ser estabelecidos critérios para a sua especificação e para a seleção de fornecedores, de modo a minimizar os impactos decorrentes da operação do empreendimento.

5.8.2 O controle de pragas deve ser efetuado respeitando-se a legislação vigente, segundo métodos e com o uso de substâncias que minimizem impactos aos trabalhadores, aos vizinhos e comunidades locais, à fauna silvestre, à flora, aos solos, aos corpos d'água e à atmosfera. O empreendimento deve efetuar inspeção periódica para assegurar a validade dos controles de pragas e validade dos produtos de higiene e limpeza.

5.8.3 O empreendimento deve utilizar produtos de limpeza biodegradáveis.

5.8.4 Os sabonetes e cosméticos para uso dos clientes e trabalhadores devem ser biodegradáveis. É conveniente que se utilizem dosadores para estes produtos.

6 Requisitos socioculturais para o turismo sustentável

As operações e práticas do empreendimento devem contribuir para reconhecer, promover e respeitar o patrimônio cultural das regiões e as tradições e valores culturais não predatórios, e contribuir para o desenvolvimento social e econômico dos trabalhadores e comunidades envolvidas na cadeia produtiva.

6.1 Comunidades locais

6.1.1 O empreendimento deve se engajar em ações ou iniciativas voluntárias promovidas por organizações comunitárias, governamentais ou não-governamentais, que tenham o objetivo de contribuir com o desenvolvimento das comunidades locais.

6.1.2 A Direção do empreendimento deve participar e encorajar o envolvimento dos seus trabalhadores em atividades comunitárias, mediante:

- a) a orientação pela Direção para que os trabalhadores se envolvam com a comunidade;
- b) a disponibilidade de tempo pelo empreendimento para o envolvimento dos trabalhadores com a comunidade;
- c) a inclusão na avaliação pelo empreendimento do envolvimento dos trabalhadores com a comunidade.

6.1.3 O empreendimento deve se envolver na vida associativa local.

6.1.4 O empreendimento deve manter um registro das interações com a comunidade local, inclusive de reclamações e sugestões. Deve ser dada resposta adequada às reclamações e sugestões recebidas. Estas informações devem ser utilizadas na revisão crítica do sistema de gestão da sustentabilidade.

6.1.5 O empreendimento deve estabelecer e manter um procedimento para avaliar o grau de satisfação e reclamações da comunidade local com as atividades a ela relacionadas.

6.1.6 O empreendimento deve estabelecer e implementar procedimento para avaliação da eficácia da sua ação sociocultural. Essas informações devem ser utilizadas na revisão crítica do sistema de gestão da sustentabilidade.

ABNT NBR 15401:2006

6.1.7 O empreendimento deve participar de programas socioambientais junto às comunidades locais, inclusive de educação ambiental.

6.1.8 O empreendimento deve planejar e implementar medidas preventivas em relação a impactos negativos como “turismo sexual”, “prostituição infantil” etc. Neste contexto, o empreendimento deve observar as orientações do Código de Conduta do Turismo contra a Exploração Sexual Infanto-Juvenil.

6.2 Trabalho e renda

O empreendimento deve comprometer-se com o aproveitamento das pessoas e da produção do local, incentivando o associativismo, a qualidade e a sustentabilidade.

6.2.1 Trabalhadores das comunidades locais ou regionais

O empreendimento deve empregar, na maior extensão viável, trabalhadores (empregados, subcontratados ou autônomos) das comunidades locais ou regionais. Pelo menos 50% da força de trabalho envolvida com as operações do empreendimento devem ser provenientes das comunidades locais.

NOTA Entende-se que o proprietário e a sua família, residindo na comunidade, independentemente da sua origem, são considerados parte da comunidade local.

O empreendimento deve promover ações de capacitação profissional, de modo que pessoas das comunidades locais ou regionais possam obter trabalho diretamente no empreendimento ou pela ativação de cadeias produtivas regionais.

Recomenda-se que o empreendimento utilize pessoas das comunidades locais ou regionais na administração e no gerenciamento das suas operações.

O empreendimento deve estabelecer uma política de remuneração que não discrimine o pessoal das comunidades locais ou regionais nem discrimine gênero.

6.2.2 Estímulo às atividades complementares às operações do empreendimento

O empreendimento deve apoiar a capacitação de pessoas das comunidades locais para a prestação serviços e fornecimento de insumos ou atividades complementares às do empreendimento.

O empreendimento deve estimular e promover o uso desses serviços e produtos por parte dos clientes e o desenvolvimento de novos negócios nas comunidades locais.

O empreendimento deve incentivar a venda de artesanatos e produtos típicos (inclusive culinários) da região, fornecidos por pessoas das comunidades locais, no empreendimento ou nas próprias comunidades locais, valorizando a comunidade e promovendo a interação entre o cliente e o artesão. Pode ser conveniente que o empreendimento estimule o resgate de técnicas artesanais ligadas à cultura local.

6.3 Condições de trabalho

6.3.1 O empreendimento deve assegurar que os salários pagos atendem no mínimo aos pisos da categoria, usando referências sindicais regionais.

6.3.2 O empreendimento deve assegurar instalações destinadas aos trabalhadores que atendam às condições mínimas de higiene, segurança e conforto.

6.3.3 O empreendimento deve assegurar que a composição de salários e benefícios seja detalhada de forma clara e permanente para os trabalhadores.

6.3.4 O empreendimento deve assegurar que esquemas de falso aprendizado não sejam realizados, numa tentativa de evitar o cumprimento de suas obrigações para com os funcionários sob as condições legais aplicáveis e associadas às legislações e regulamentações trabalhistas e de seguridade social.

NOTA É exemplo de falso aprendizado a utilização de aprendizes e estagiários como força de trabalho plenos.

6.3.5 O empreendimento deve desenvolver ações para promover a equidade étnica, social e de gênero e coibir o trabalho infantil.

6.4 Aspectos culturais

6.4.1 O empreendimento deve promover a divulgação da cultura local entre os seus clientes.

6.4.2 O empreendimento deve promover de maneira planejada atividades e manifestações culturais das comunidades locais e a sua divulgação junto aos clientes, procurando preservar a sua autenticidade.

6.4.3 O empreendimento deve apoiar iniciativas para o conhecimento, a valorização, a preservação e a promoção da cultura local.

6.4.4 O empreendimento deve planejar e implementar medidas para prevenir os impactos negativos das suas operações nas comunidades locais.

6.4.5 O empreendimento deve fornecer aos clientes orientações e informações para incentivar o conhecimento e para promover atitudes e comportamento de respeito à cultura local.

6.5 Saúde e educação

6.5.1 O empreendimento deve participar em programas de saúde das comunidades locais.

NOTA Programas de saúde incluem iniciativas de educação para a saúde, campanhas de vacinação etc.

6.5.2 O empreendimento deve implementar programas de saúde para os seus trabalhadores, extensivos às suas famílias.

6.5.3 O empreendimento deve estabelecer áreas devidamente sinalizadas para fumantes.

6.5.4 O empreendimento deve implementar ações para apoiar a educação dos trabalhadores e da comunidade local, inclusive educação ambiental.

6.6 Populações tradicionais

O empreendimento deve planejar e implementar medidas para assegurar o respeito aos hábitos, direitos e tradições das populações tradicionais, amparadas por pesquisas científicas ou por técnicos da área. Essas medidas podem incluir:

- informar aos clientes sobre as peculiaridades para relacionar-se com as populações tradicionais;
- retribuir ou compensar as populações tradicionais pelos benefícios que auferem pelo uso de recursos, tradições ou conhecimento das populações tradicionais;
- apoiar ações para melhoria das condições de vida das populações tradicionais, segundo as prioridades definidas por elas;
- acordar o uso pelas populações tradicionais de recursos que tenha sob seu controle, como direitos de passagem, acesso a sítios sagrados, uso extrativo de recursos naturais e outros;

ABNT NBR 15401:2006

- prevenir a profanação ou o uso não controlado de sítios sagrados pelos clientes ou trabalhadores;
- fomentar a participação efetiva da população tradicional em todo o processo de gestão da atividade em suas terras ou região;
- prevenir o abandono das atividades econômicas tradicionais em decorrência do turismo;
- fomentar o respeito à cultura e à privacidade das populações tradicionais, evitando a violação da intimidade, a destruição de sítios arqueológicos ou históricos, o desrespeito a rituais e locais considerados sagrados ou pela imposição de festas e rituais fora do calendário tradicional;
- auxiliar a evitar práticas ou tradições que agredam o meio ambiente;
- apoiar a conservação, proteção e o resgate da cultura, tradições e sítios sagrados das populações tradicionais.

7 Requisitos econômicos para o turismo sustentável

As práticas do empreendimento devem ser seguras, viáveis, satisfazer as expectativas dos clientes e atender à legislação.

7.1 Viabilidade econômica do empreendimento

O empreendimento deve planejar e implementar as suas atividades e a oferta de serviços, levando em conta a sua sustentabilidade econômica no longo prazo.

7.1.1 O empreendimento deve dispor de um plano de negócios regularmente atualizado, ainda que simplificado, que demonstre a sua viabilidade e sustentabilidade no longo prazo e contenha no mínimo as seguintes informações:

- análise e segmento de mercado que se pretende atingir;
- conceituação do produto;
- política de formação de preços;
- política de comercialização e estratégias de promoção;
- investimentos requeridos e estrutura de custos;
- viabilidade econômica.

7.1.2 O empreendimento deve manter registros que possibilitem evidenciar a sustentabilidade do negócio.

NOTA Recomenda-se que seja efetuada consulta prévia à comunidade local para a implementação de novos empreendimentos quanto a eventuais impactos socioculturais e seus benefícios, como trabalho e renda.

7.2 Qualidade e satisfação dos clientes

O empreendimento deve planejar e implementar produtos e serviços considerando o perfil e as expectativas dos clientes. O planejamento dos produtos e serviços deve privilegiar as tradições socioculturais e da hospitalidade da região em que está inserido o empreendimento.

7.2.1 O empreendimento deve estabelecer e manter procedimento para identificar as expectativas dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos.

7.2.2 O empreendimento deve estabelecer requisitos da qualidade para os produtos e serviços oferecidos e monitorar a manutenção da sua conformidade. No estabelecimento dos requisitos da qualidade, o empreendimento deve levar em conta as expectativas dos clientes e as referências em vigor no mercado, inclusive as estabelecidas pela legislação vigente.

7.2.3 O empreendimento deve manter uma descrição documentada dos produtos e serviços oferecidos, relacionando:

- a relevância para a sustentabilidade dos requisitos estabelecidos;
- como o produto atende às expectativas determinadas dos clientes;
- descrição da experiência que se pretende oferecer como produto aos clientes;
- conforto planejado.

7.2.4 O empreendimento deve manter um sistema de informação sobre a satisfação dos clientes. O sistema deve incluir o tratamento de comentários, sugestões e reclamações escritos, assim como coleta de informações junto a clientes e agências e operadoras de turismo. Deve ser dada resposta consistente às reclamações e sugestões recebidas. As informações sobre a satisfação dos clientes devem ser utilizadas na revisão crítica do sistema de gestão da sustentabilidade.

7.2.5 O empreendimento deve manter registros das análises de satisfação dos clientes, das reclamações e sugestões recebidas e das ações corretivas estabelecidas e comunicadas.

7.2.6 O empreendimento deve manter registros dos hóspedes de acordo com a legislação vigente.

7.2.7 As informações proporcionadas aos clientes devem incluir:

- informações fidedignas dos produtos e serviços que oferece;
- informações básicas sobre o comprometimento do empreendimento com o turismo sustentável;
- informações básicas histórico-culturais e ecológicas da região onde está localizado o empreendimento e sobre as ações de proteção do ambiente que se desenvolvem na região;
- informações sobre as diferentes áreas naturais protegidas e outros atrativos naturais de interesse na região;
- informações básicas sobre as atividades socioculturais na região;
- informações sobre a disponibilidade ou não de facilidades para atendimento a portadores de necessidades especiais;
- informações sobre acessibilidade aos idosos e crianças;
- incentivo ao consumo de produtos regionais, inclusive enfatizando a culinária da região;
- informações sobre atividades turísticas promovidas na região;
- informações sobre os programas de uso de energia, do uso da água, de esgoto, tratamento de efluentes e de redução de resíduos sólidos que desenvolva;
- medidas e procedimentos de segurança para os clientes;
- informações sobre como se conduzir nas comunidades locais e sobre as suas responsabilidades nos locais que visitar;

ABNT NBR 15401:2006

- informações básicas sobre serviços essenciais disponíveis na comunidade local;
- informações sobre conduta consciente no ambiente natural.

7.2.8 O empreendimento deve promover a interação construtiva entre o cliente, as comunidades vizinhas e o meio ambiente nos serviços que realiza ou vende.

7.2.9 O empreendimento deve, para os produtos ou serviços externos que eventualmente vende, distinguir claramente aqueles oriundos de organizações com sistemas de sustentabilidade daqueles sobre os quais não dispõe informações a esse respeito.

7.2.10 O empreendimento deve estabelecer um procedimento para seleção e qualificação de fornecedores que leve em conta os requisitos de sustentabilidade. Esse procedimento deve incluir uma lista de fornecedores aprovados para os principais insumos para os quais se assegura o cumprimento da legislação e normas ambientais e sociais.

Convém que empreendimento dê preferência a fornecedores que implementem práticas sustentáveis de produção e fornecimento. O empreendimento deve implementar programas de desenvolvimento de fornecedores que adotem essas práticas.

7.2.11 O empreendimento deve identificar e selecionar produtos, serviços e insumos que podem ser fornecidos pelas comunidades locais.

7.2.12 Os serviços de alimentação fornecidos pelo empreendimento devem:

- adotar as boas práticas de segurança de alimentos;
- utilizar preferencialmente produtos frescos;
- quando possível e viável economicamente, utilizar insumos de produção orgânica;
- incluir a oferta de alimentos e bebidas da culinária regional, respeitando a disponibilidade sazonal dos ingredientes, de maneira a não ameaçar a flora e a fauna.

7.2.13 O empreendimento deve apoiar a produção de material informativo e indicativo por parte da comunidade local, tais como *folders*, mapas e placas, que visem divulgar a região ou ações e programas com fins socioculturais ou ambientais.

7.3 Saúde e segurança dos clientes e no trabalho

7.3.1 O empreendimento deve estabelecer e manter procedimentos para a identificação contínua de perigos, a avaliação de riscos e a implementação das medidas de controle necessárias. Tais procedimentos devem incluir:

- atividades de rotina e não-rotineiras;
- atividades de todas as pessoas que têm acesso ao empreendimento (incluindo subcontratados);
- instalações nos locais de trabalho, tanto as fornecidas pelo empreendimento como por terceiros;
- atividades dos clientes fornecidas por terceiros e oferecidas no empreendimento;
- atendimento a emergências e acidentes.

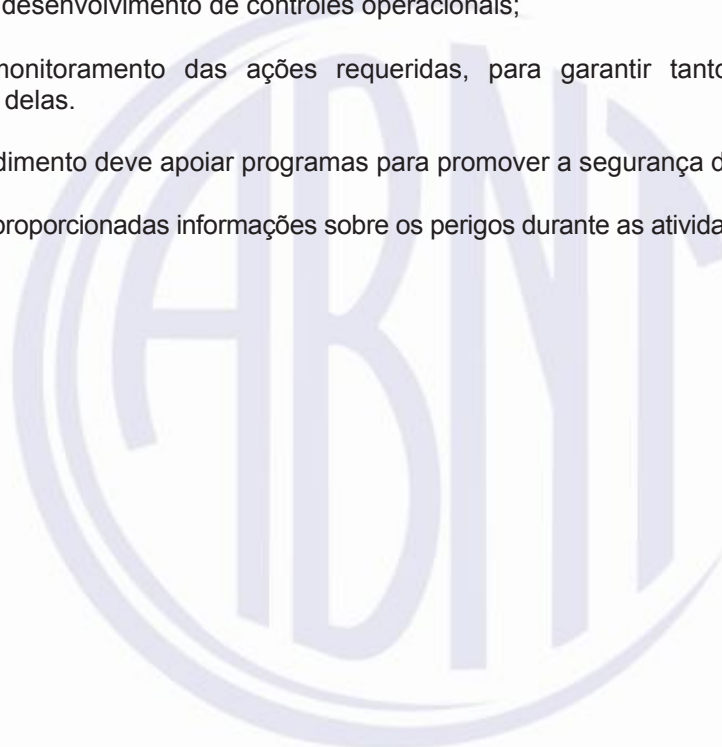
7.3.2 O empreendimento deve assegurar que os resultados dessas avaliações e os efeitos desses controles sejam considerados quando da definição de seus objetivos de saúde e segurança. O empreendimento deve documentar e manter tais informações atualizadas.

7.3.3 A metodologia do empreendimento para a identificação de perigos e avaliação de riscos, tanto para clientes quanto para os trabalhadores, deve:

- ser definida com respeito ao seu escopo, tipo e momento oportuno para agir, para assegurar que ela seja pró-ativa ao invés de reativa;
- assegurar a classificação de riscos e a identificação daqueles que devem ser eliminados ou controlados através de medidas;
- ser consistente com a experiência operacional e com a capacidade das medidas de controle de riscos empregadas;
- fornecer subsídios para a determinação de requisitos da instalação, identificação de necessidades de treinamento ou desenvolvimento de controles operacionais;
- assegurar o monitoramento das ações requeridas, para garantir tanto a eficácia como o prazo de implementação delas.

7.3.4 O empreendimento deve apoiar programas para promover a segurança do turista.

7.3.5 Devem ser proporcionadas informações sobre os perigos durante as atividades de campo e como preveni-los.



ABNT NBR 15401:2006

Anexo A **(informativo)**

Bibliografia

ABNT NBR ISO 9000:2005 – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário

ABNT NBR ISO 14001:2004 – Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações de uso

OHSAS 18001 – Sistemas de gestão de segurança e saúde ocupacional – Especificação

